

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Zajištění a řízení pohledávek ve firmě malého a středního podnikání
Securing and Management of Claims in Small and Medium Size Enterprises

Student:	Bc. Šárka Pivková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Hana Bartková, Ph.D.

OSTRAVA 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Šárka Pivková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Specializace: 02 Účetnictví a daně
Téma: **Zajištění a řízení pohledávek ve firmě malého a středního podnikání**
Securing and Management of Claims in Small and Medium Size Enterprises

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Zajištění a řízení pohledávek z obchodního styku
 3. Zajištění a řízení pohledávek v konkrétní firmě
 4. Praktická aplikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

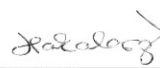
- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
MARŠÍKOVÁ, Jolana. *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele: příručka zejména pro neprávnický*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. 394 s. ISBN 978-80-7201-780-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Bartková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně na základě uvedených zdrojů.
Příloha č. 1 mi byla dána k dispozici, ostatní přílohy jsem vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....

Šárka Pivková

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	ZAJIŠTĚNÍ A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍHO STYKU	7
2.1	Řízení pohledávek	8
2.2	Pohledávka z právního hlediska	9
2.2.1	Smluvní vztah	10
2.2.2	Způsoby zajištění pohledávek	13
2.2.3	Cese pohledávek	15
2.2.4	Vymáhání pohledávek	17
2.2.5	Zánik pohledávky	20
2.3	Pohledávka z účetního a daňového hlediska	21
2.3.1	Oceňování pohledávek	21
2.3.2	Evidence a účtování pohledávek	22
2.3.3	Opravné položky a odpisy pohledávek.....	24
2.4	Credit management v podniku.....	27
2.4.1	Úvěrový (kreditní) limit zákazníka.....	28
2.4.2	Hodnocení bonity zákazníka	29
2.4.3	Vyhodnocení efektivnosti řízení pohledávek	33
2.4.4	Způsoby vyhodnocení vývoje a efektivnosti řízení pohledávek	34
2.5	Outsourcing pohledávek	37
3	ZAJIŠTĚNÍ A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V KONKRÉTNÍ FIRMĚ	38
3.1	Charakteristika společnosti Callidus trading spol. s r.o.....	38
3.2	Struktura pohledávek ve firmě	40
3.2.1	Rozvahové členění pohledávek	41
3.2.2	Členění pohledávek z obchodního styku firmy, analýza odběratelů	42

3.3	Firemní pohledávky z právního pohledu	48
3.4	Firemní pohledávky z účetního a daňového pohledu	50
3.5	Vyhodnocování stavu pohledávek ve firmě	51
3.5.1	Časová analýza pohledávek	51
3.5.2	Doba obratu pohledávek a závazků, počet obrátek	53
3.5.3	Průměrná poskytnutá doba splatnosti	56
4	PRAKTICKÁ APLIKACE	60
4.1	Oblast preventivního zajištění a vymáhání pohledávek	60
4.2	Oblast účetnictví a daňová optimalizace pohledávek	62
4.3	Oblast vyhodnocování efektivity řízení pohledávek	65
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	72

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Každý člověk se ve svém životě, ať již v běžném nebo profesním, s pojmem pohledávka setká. Jedná se o právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému. Účastníky jsou věřitel a dlužník, přičemž věřitel je osoba, která poskytne dlužníkovi určité plnění, za které musí na základě sjednaných podmínek dlužník zaplatit. [1] Může se jednat o plnění peněžní i nepeněžní. Peněžitá pohledávka znamená plnění, které dlužník uspokojí zaplacením určitého peněžního obnosu. Tato pohledávka je v praxi nejběžnější, ale existují i pohledávky nepeněžního charakteru, které spočívají v tom, že pohledávka je uspokojena poskytnutím nějaké věci či služby. Jedná se o tzv. naturální plnění. Pohledávka může vzniknout jak běžnému občanovi, který si například vezme spotřebitelský úvěr nebo půjčku v bance, tak podnikatelům, kde pohledávka je logickým vyústěním téměř každého obchodu. Samozřejmě na druhé straně vzniká dlužníkovi závazek, který musí pohledávku uspokojit. A proto mezi základní znalosti každého podnikatele i manažera by měla patřit orientace nejen v základních právních normách, ale vzhledem k tomu, že struktura a výše pohledávek podnikateli a manažerovi napoví, jak na tom je jeho firma z finančního hlediska, zda mu nehrozí platební neschopnost, která může vyústit v insolvenční a bankrot, by měl na pohledávky pohlížet i z hlediska účetního a daňového tak, aby řízení pohledávek bylo pro firmu co nejefektivnější a přínosné. [2]

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila **řízení pohledávek** ve firmě malého a středního podnikání. Z vlastní zkušenosti vím, že management pohledávek ve velkých firmách je na vysoké úrovni a to díky specializovanému týmu lidí, který ve vzájemné kooperaci eliminuje negativní dopady pohledávek. Jedná se o právníky a pracovníky obchodního oddělení, kteří na začátku obchodního případu připravují smlouvy a ověřují platební schopnost zákazníků, komunikují s nimi při prvních náznacích porušení platební morálky. Dále jsou to pracovníci účtárny, kteří vystavují faktury a pohledávky evidují a účtují a v neposlední řadě se jedná o pracovníky finančního odboru, kteří v této souvislosti poskytují podklady pro hodnocení efektivnosti řízení pohledávek včetně pojištění dodávek rizikových odběratelů. Navíc každá z oblastí řízení pohledávek je vymezena ve vnitropodnikových směrnících, metodických pokynech, účetních nebo finančních standardech. Ale co firma, kterou řadíme do kategorie malého a středního podnikání?

Cílem mé diplomové práce je zjistit, zda i firma, která patří mezi malé a střední podniky, je schopna pohledávky efektivně řídit a to jak ve stadiu prevence, monitorování i samotného vymáhání a to i přesto, že její personální obsazení ve srovnání s velkými podniky není tak rozsáhlé a často i jedna osoba zajišťuje kumulovaně několik činností.

Diplomovou práci jsem rozdělila do kapitol tak, aby podala ucelený obraz o řízení pohledávek v podniku. Teoretická část se zabývá klasifikací pohledávek, věnuje se pohledávkám z právního, účetního a daňového pohledu, včetně způsobů jejich zajištění, vymáhání a vyhodnocování. V další kapitole bude popsán způsob řízení pohledávek ve firmě Callidus trading spol. s r.o. a následně v další kapitole bude provedeno srovnání s teoretickými poznatky a vyhodnocení včetně případných návrhů a doporučení na zlepšení řízení pohledávek.

Ve své práci použiji kombinaci různých metod, počínaje rozhovory s vedením a s odpovědnými pracovníky firmy až po metody analýzy a komparace řízení efektivnosti pohledávek.

2 ZAJIŠTĚNÍ A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍHO STYKU

Pohledávky ve firmě hrají velmi důležitou roli. Je to v podstatě poskytnutí bezúročného úvěru odběrateli a odklad jeho splatnosti záleží jednak na obvykle poskytované splatnosti v odvětví, na platební morálce zákazníků a v neposlední řadě je to otázka celkové obchodní politiky firmy.

Pokud odběratelé hradí své závazky včas, je to pro firmu dobré. V opačném případě dochází nejen ke ztrátě v hodnotě zboží (výrobků, služeb), ale i v DPH, kterou podnik musí zaplatit státu bez ohledu na to, zda byla faktura zaplacená, či nikoliv. Dalším negativním dopadem nezaplacených pohledávek je ušlá marže a zaplacená daň z příjmu. [8]

Pohledávky v podniku lze členit dle mnoha kritérií, například podle typu závazku, na jehož základě pohledávka vznikla, a to na:

- **pohledávky z obchodního styku** – jedná se o dosud nezaplacené faktury či jiné doklady, které firma vystavila za určité plnění svým zákazníkům,
- **pohledávky z bankovních úvěrů** – jsou pohledávky z úvěrů, záruk, akreditivů a podobných finančních služeb poskytnutých bankou,
- **ostatní pohledávky** - např. daňové pohledávky. [4]

Na základě monitoringu bonity zákazníka jsou pohledávky členěny na:

- **běžné pohledávky** – je předpoklad, že budou zaplacený ve splatnosti, jelikož dlužník se nachází v příznivé finanční situaci,
- **sporné pohledávky** – jde o situaci, kdy dlužník nesouhlasí s nějakou formální náležitostí pohledávky, např. splatností, částkou apod.,
- **pochybné pohledávky** – jsou pohledávky po uplynutí doby jejich splatnosti a dlužník je vyzýván k úhradě,
- **nedobytné pohledávky** – pohledávky se nepodařilo vydobýt, jsou nenávratné nebo návratné jen zčásti a to v malé hodnotě. [5]

Pohledávky z obchodního styku pak dále můžeme rozdělit dle doby splatnosti, podle jednotlivých odběratelů, dle místa vzniku na tuzemské a zahraniční, z hlediska druhu měny apod.

Mezi základní charakteristiky, které jsou u pohledávek zkoumány, patří:

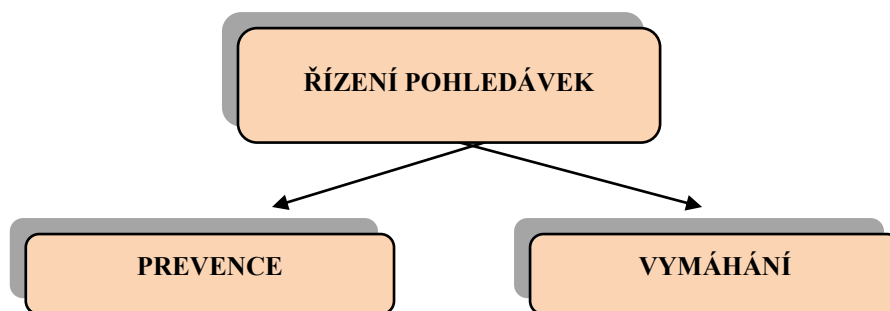
- **částka** – jedná se o sumu, kterou musí dlužník zaplatit včetně příslušenství,
- **čas** – doba, do kdy má proběhnout úhrada,
- **způsob zajištění** – jeho výše, kvalita,
- **rizika**.

Největší rizika, která jsou spojována s jakoukoliv pohledávkou, jsou ta, že dlužník nebude mít dostatek finančních prostředků k úhradě pohledávky v době její splatnosti, nebo nebude schopen platit vůbec, či výše zajištění pohledávky je nedostatečné. Dalšími možnými riziky jsou rizika teritoriální a politická. Předcházet všem těmto rizikům lze efektivním řízením pohledávek. [4]

2.1 Řízení pohledávek

Řízením pohledávek se rozumějí takové činnosti ze strany majitelů a vedení firem, jejichž smyslem je ochránit společnost před velkým množstvím faktur, které jsou placeny ze strany odběratele se zpožděním a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek. Neexistuje však přesný návod, jak toho dosáhnout. Pokud je zvolena tvrdá politika řízení pohledávek, je velmi pravděpodobné, že počet nedobytných pohledávek bude sice nízký, ale objem prodeje bude klesat. Opačně zvolená politika řízení pohledávek přinese vysoké prodeje a povede ke vzniku značného množství pochybných a nedobytných pohledávek. Nalézt optimální řešení je velmi těžké. Podnikatel musí neustále pracovat s riziky, z nichž platební riziko patří k nejvýznamnějším. Avšak každý podnikatel, který podstoupí určitá rizika ve svém podnikání, získá za to odměnu ve formě marže. Existují dvě dimenze řízení pohledávek, prevence a vymáhání. [8]

Obr. 2.1 Schéma řízení pohledávek



Zdroj: [8, str. 474]

Většina majitelů firem však práci s pohledávkami a závazky nepodceňuje. Prevence řízení pohledávek znamená využití všech možných nástrojů a zabezpečovacích instrumentů tak, aby nedocházelo ke zpoždování úhrad pohledávek ze strany odběratelů a nevznikaly ani pohledávky nedobytné. Některá preventivní opatření je nutno již zakomponovat do smluv, aby se nemuselo hned přistupovat k vymáhání. Pokud však preventivní opatření selžou, je nutno začít pohledávky vymáhat. V těchto případech je nezbytné začít s vymáháním co nejdříve, protože čím déle po splatnosti pohledávka je, tím nedobytnější se stává. [8]

Pohledávka by měla být dle legislativy správně zaevidována, zachycena v účetnictví a samozřejmě se bude danit, což podnikatelské subjekty asi nejvíce zajímá. Předpokladem efektivního řízení pohledávek (zejména u firem MSP) je tedy také základní znalost právních, účetních a daňových aspektů pohledávek, způsobů, metod a technik jejich vyhodnocování.

2.2 Pohledávka z právního hlediska

Právně pohledávku upravuje jak občanský zákoník, tak i obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů a novel. Občanský zákoník č. 40/1964 Sb. definuje v § 488 závazkový právní vztah. „Závazkovým vztahem je právní vztah, ze kterého vzniká věřiteli právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek“. [15] Dle § 293 obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. platí, že „je-li zavázáno k témuž plnění společně několik osob, má se v pochybnostech za to, že jsou zavázány společně a nerozdílně. Věřitel

může požadovat plnění na kterémkoli z nich, avšak plnění nabídnuté jiným společným dlužníkem je povinen přijmout“. [16] Občanský zákoník plní funkci základního právního předpisu, který je společný pro obě odvětví soukromého práva, jak občanského, tak obchodního. Naproti tomu obchodní zákoník upravuje vztahy mezi podnikatelskými subjekty. [2]

2.2.1 Smluvní vztah

Každý obchod by měl být zakončen uzavřením smlouvy, nejlépe v písemné podobě, protože pouze smlouva může zaručit splnění závazků, resp. uspokojení pohledávek mezi věřiteli a dlužníky. Smlouva je písemný dokument o uzavření kontraktu mezi dvěma nebo více stranami, jejíž přípravě by měla být věnována zvlášť pozornost právě s ohledem na případné budoucí neplnění některých podmínek smlouvy a z ní vyplývajících sankcí. Na přípravě smlouvy by se měly podílet všechny zainteresované strany, právníci, obchodníci, finanční, účetní a daňoví experti. [3]

K uzavření smlouvy však může dojít i přesto, že žádný písemný dokument nebyl podepsán. Stačí potvrzení všech zúčastněných stran, že jsou si navzájem právně vázáni. Může se jednat např. o objednání zboží prostřednictvím internetu nebo po telefonu, kdy dojde k dodání zboží až po zaplacení. Právní teorie tak *dle formy* vymezuje tři základní druhy smluv:

- **smlouva v písemné podobě** – tzn., že smlouva je uzavřena písemně a podepsána účastníky smluvního vztahu, nebo je písemný projev proveden elektronicky a je dostatečně průkazné, že pochází od oprávněné osoby (potvrzení e-mailem),
- **ústní forma smlouvy** – smluvní strany se domluví na náležitostech smlouvy; nevýhoda této formy smlouvy je v případě, kdy nastanou nějaké pochybnosti o obsahu a plnění smlouvy či v případě soudního sporu, kdy práva a povinnosti vzniklé z takového smluvního vztahu jsou obtížně prokazatelné,
- **konkludentní forma smluv** - smluvní strany mohou uzavřít smlouvy i bez použití slov v písemné či ústní formě, kdy z jejich jednání je patrné, že směřuje k uzavření smlouvy; jedná se např. o nákup v obchodě, kdy zboží zákazník zaplatí u pokladny a je mu vystaven doklad o zaplacení. [17]

Existuje mnoho **typů smluv**, které mají oporu buď v občanském, nebo obchodním zákoníku. Obecně smlouvy rozlišujeme na:

- **pojmenované (typické)** - jsou upraveny zejména v obchodním zákoníku, který uvádí název daného typu smlouvy a vymezuje podstatné náležitosti; jedná se např. o kupní smlouvu, zprostředkovatelskou, mandátní aj.,
- **nepojmenované (atypické)** – nejsou uvedeny v zákoně, např. o finančním leasingu,
- **smíšené** – jedná se o smlouvy, které zpravidla obsahují více vzájemných závazků a odpovídají tak více typům smluv. [2]

Zvláštním druhem smlouvy je tzv. **smlouva uzavíraná v tísní**, která platí pouze pro smluvní vztahy, které se řídí občanským zákoníkem. Tíseň znamená stav (např. fyzické či psychické výhrůžky), který nutí jednat jednu ze smluvních stran pod tlakem a v tísní uzavřít smlouvu za ekonomicky nevýhodných podmínek. [3]

Při sepisování smluv je nutno dbát na to, aby smlouva obsahovala veškeré podstatné náležitosti. Vzhledem k tomu, že diplomová práce pojednává o pohledávkách z obchodních vztahů ve firmě malého a středního podnikání, je nutno uvést nejdůležitější náležitosti nejpoužívanějšího typu smlouvy v odběratelsko-dodavatelských vztazích a to smlouvy kupní. Mezi náležitosti patří:

- **přesné vymezení smluvních stran** – název, včetně právní formy u právnických osob, adresa sídla firmy, identifikační číslo (IČ) a daňové identifikační číslo (DIČ); pro ověření správnosti těchto údajů je nezbytné požádat firmu, se kterou začínáme obchodovat, o doložení výpisu z obchodního rejstříku, který by neměl být starší tří měsíců nebo o jeho notářsky ověřenou fotokopii, doložení o přidělení IČ a DIČ,
- **oprávněné osoby** – tzn. osoby, které jednají jménem firmy (viz tab. 2.1), je tedy nutno se přesvědčit, zda jednáme se zástupcem statutárního orgánu nebo s pověřeným zástupcem; pokud tak neučiníme, může se stát, že smlouva, která bude uzavřena, se stane neplatnou,

- **předmět smlouvy** – detailní popis dodávaného zboží včetně kvality a sjednaného množství, popis dodacích podmínek a lhůt, vymezení přechodu vlastnictví, případně stanovení dodací podmínky INCOTERMS¹,
- **platební podmínky** – cena, splatnost, termíny fakturace, způsob úhrady, bankovní spojení obou smluvních stran, jasné určení výše úroků z prodlení plateb, smluvní pokuty,
- **reklamace** – vymežit podmínky, za jakých je možno dodanou věc reklamovat, lhůty pro podání reklamací,
- **řešení sporů, odstoupení od smlouvy,**
- **podpisy oprávněných osob.**

Může se však stát, že ani nejlépe sepsaná kupní smlouva a ověřené identifikační údaje nás neochrání před podvodným úmyslem druhé strany, proto je třeba zpozornět, když jsou nabízeny výhodné podmínky či odvolávání se na obchodní tajemství. Z těchto důvodů je lépe smluvně si vynutit sdělování jakýchkoli změn, týkajících se jednotlivých ustanovení smlouvy a to i pod hrozbou vyměření smluvní pokuty. [2]

Tab. 2.1 Přehled statutárních orgánů

Společnost (PO)	Statutární orgán	Poznámka
Veřejná obchodní společnost	každý společník	pokud neurčí jinak společenská smlouva
Komanditní společnost	komplementář(i)	osobně ručící společníci
Společnost s ručením omezeným	jednatel(é)	pokud neurčí jinak společenská smlouva
Akciová společnost	představenstvo	-
Družstvo	představenstvo	-
Fyzická osoba (FO)	jedná osobně	-

Zdroj: [2, str. 10-11]

¹ INCOTERMS je soubor vykládacích pravidel obchodních doložek vydaný Mezinárodní obchodní komorou (ICC) určující povinnosti smluvních stran při dodávce zboží (náklady a rizika), používaný především v mezinárodním obchodě

2.2.2 Způsoby zajištění pohledávek

Jak již bylo řečeno, existuje celá řada preventivních nástrojů a instrumentů k minimalizaci platebního rizika. Základním předpokladem je dobře uzavřená smlouva a samozřejmě dostatek informací o odběrateli, které lze získat z mnoha zdrojů. O svých stávajících zákaznících má firma dostatek informací z pohledu jejich dosavadní platební morálky. Avšak v případě nového obchodního partnera se doporučuje sledovat např. jeho postavení na trhu, aktivity manažerů a majitelů, jeho ekonomickou situaci, v případě zahraničního partnera i politickou situaci v zemi. Zdrojem informací může být živnostenský rejstřík, obchodní věstník či obchodní rejstřík a jeho sbírka listin, kde jsou umístěny důležité podnikové dokumenty. V současné době lze nahlédnout prostřednictvím internetu i do registru dlužníků, kde jsou evidováni dlužníci různých leasingových společností a bankovních i nebankovních institucí. Existuje i další způsob získávání těchto informací a to prostřednictvím nejrůznějších agentur a informačních kanceláří, jejichž výhodou je nezávislost a nestrannost. [9] Na rozdíl od bezplatných informací na internetu, jsou služby těchto agentur zpoplatněny a je proto s nimi nutno počítat jako s nutnými náklady firmy (viz kap. 2.4.2). Mezi nejčastější způsoby zajištění pohledávek řadíme následující nástroje:

- **zálohová platba** – jedná se o částečnou nebo plnou úhradu ceny před dodávkou, o výši zálohy rozhoduje dodavatel zejména podle postavení firmy na trhu a podle získaných informací o zákazníkovi; po odběrateli, o kterém se ví o jeho špatné platební morálce, je vyžadována plná úhrada předem,
- **zástavní právo** – slouží k zajištění pohledávky tím, že pokud nebude včas uspokojena, je věřitel oprávněn se domáhat jejího uspokojení ze zastavené věci; toto právo vzniká na základě smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem, věc daná do zástavy může být movitá i nemovitá a řádně odevzdána zástavnímu věřiteli; zástavní právo upravuje § 151 a) až 151 f) občanského zákoníku a v § 299 obchodního zákoníku,
- **ručení** – na rozdíl od zástavního práva vzniká vztah mezi věřitelem a třetí osobou, tzv. ručitelem, který uspokojí pohledávku v případě, že je nezaplacena dlužníkem; ručení vzniká na základě písemného prohlášení ručitele; ručení je upraveno pro oblast občansko-právní v § 546 - 550 občanského zákoníku, pro oblast obchodních vztahů v paragrafech 303 – 312 obchodního zákoníku,

- **směnka** – jde o jednoduchý zajišťovací nástroj, oblíbený nejen v České republice, ale i v mezinárodním měřítku a to zejména u velkých společností. V případě směnky se směnečný dlužník zavazuje směnečnému ručiteli, nebo třetí osobě, že ve stanovený den a na stanoveném místě bude zaplacen dlužná částka. V podstatě se jedná o druh cenného papíru, se kterým je možno nakládat jako s penězi. Směnku lze prodat bance i před datem splatnosti a tím získat eskontní úvěr. Směnka je právně upravena ve třech zákonech:
 - Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový,
 - Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech,
 - Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád,
- **bankovní záruka** – je to specifický druh ručení, kde se banka zavazuje uspokojit věřitele v případě, že dlužník nesplní určitý závazek a to na základě záruční listiny, která obsahuje částku, do které banka bude ručit. Bankovní záruka se může použít na peněžité pohledávky i nepeněžní plnění. Bankovní záruka může být s pohledávkou i postoupena, ale za předpokladu, že toto postoupení bude ručící bance nahlášeno. Právně je bankovní záruka upravena v paragrafech 313 – 322 obchodního zákoníku,
- **dokumentární akreditiv** – je rovněž písemný závazek banky, která se na základě žádosti klienta (odběratele) podmíněně zavazuje zaplatit oprávněné osobě – dodavateli, jestliže tato osoba splní do stanovené doby předání určitých dokumentů – např. faktury, doklady o přepravě, kvalitativní listy, pojistné dokumenty apod. Všechny podmínky dokumentárního akreditivu musí být dojednány v kupní smlouvě mezi odběratelem a dodavatelem a na základě této dohody odběratel požádá svou banku o vystavení akreditivu, která po ověření bonity otevírá akreditiv ve prospěch banky prodávajícího. Tento zajišťovací nástroj je používán zejména v mezinárodním obchodě. Dokumentární akreditiv upravuje obchodní zákoník v § 682 - 691,
- **smluvní pokuta** – je věcí písemné domluvy obou smluvních stran, podle níž účastník, který poruší smlouvenou povinnost, je povinen tuto pokutu zaplatit a to i tehdy, pokud porušením povinností nevznikla žádná škoda. Neznamená to, že výše smluvní pokuty je neomezená. Zákon její výši sice neupravuje, ale měla by být přiměřená a v souladu s dobrými mravy. Právní úprava smluvní pokuty se nachází v občanském zákoníku v § 544 a 545. Dílčí úpravu obsahuje i obchodní zákoník v § 300 až 302,

- **úrok z prodlení** – je buď smluvně dohodnutá výše úroku v % za každý den prodlení z nezaplacené částky faktury (pohledávky) nebo existuje zákonná možnost výpočtu úroku z prodlení dle nařízení vlády č. 142/1994 Sb., jehož výše je dána tzv. repo sazbou ČNB zvýšenou o 7 procentních bodů,
- **zápočet pohledávek** – velmi jednoduchá forma zajištění pohledávky, která funguje na principu odečtení závazku od pohledávky vzhledem k jednomu či více subjektům. Tzn., že jedná o nepeněžní plnění, výše zápočtu je určena ve smlouvě. Obecná úprava započtení je obsažena v § 580 a 581 občanského zákoníku, započtení v obchodních vztazích upravuje obchodní zákoník v paragrafech 358 až 364,
- **pojištění pohledávek** – pomáhá v situacích, kdy odběratel není schopen, či ochoten platit včas. Pojistná smlouva s úvěrovými pojišťovnami ochrání prodávajícího - dodavatele proti ztrátám z důvodu platební neschopnosti odběratele. Cenu za pojištění pohledávek v dnešní době ovlivňuje např. objem pojištěného obchodu, počet a výše případů s pojistným plněním, ale také výběr pojišťovny pohledávek. V současné době poskytují tento druh pojištění na českém trhu Euler Hermes, Kupeg, Atradius a Coface, [5; 9; 11]
- **skonto za včasnou platbu** – je zvláštní zajišťovací instrument, jehož smyslem je poskytnout odběrateli slevu (skonto) z ceny výrobku, pokud ho zaplatí dříve, než byla dohodnutá splatnost faktury. Lhůty a výše skonta musí být uvedeny ve smlouvě. Skonto může být vypořádáno dvojím způsobem. Buď odběratel sníží úhradu faktury o výši skonta, nebo dodavatel následně vystaví odběrateli dobropis. [8]

2.2.3 Cese pohledávek

Stěžejní otázkou každé firmy je rychlost a přístup k penězům za dodané zboží či službu, zvláště v dnešní tržní ekonomice, kdy jsou odběrateli poskytovány delší než obvyklé splatnosti faktury, někdy dva i více měsíců. Cese pohledávek je řešením pro firmu, která chce získat úhradu faktury v co nejkratší době. Cesi pohledávek se rozumí postoupení pohledávek buď před dobou jejich splatnosti - faktoring a forfaiting nebo po lhůtě splatnosti – postoupení či prodej pohledávek. V obou případech se jedná o urychlování inkasa pohledávek.

Factoring

Je jednou z forem odkupu pohledávek z obchodního styku, které mají splatnost obvykle 90 dnů. Faktoringová společnost (faktor) odkupuje pohledávky, které splní podmínky faktoringové smlouvy. Za odkoupené pohledávky zaplatí faktor 70-90 % hodnoty pohledávky a zbytek, po odečtení diskontu, dostane klient (postupitel pohledávek) nejpozději k datu, který je uveden ve smlouvě. Faktoringová společnost se tak stává novým a výhradním majitelem pohledávky včetně jejích příslušenství. K postoupení pohledávky není potřebný souhlas dlužníka (odběratele), avšak odběrateli se tato skutečnost většinou oznamuje, jedná se o tzv. otevřený faktoring. V případě, že je pohledávka pojištěná, je nutné tento záměr vždy oznámit pojistiteli a uzavřít dohodu o vinkulaci. Rozlišujeme dvě formy faktoringu:

- **regresní faktoring** – v ČR je často používanou a pro svou nízkou cenu oblíbenou službou; faktor u této metody zálohově financuje pohledávky před splatností po dobu regresní lhůty, ve které upomínkuje a vymáhá zaplacení po odběrateli. Po uplynutí regresní lhůty vrací faktor pohledávku zpět dodavateli k řešení. Tato metoda je doporučována v případech, kdy existují dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy, a není předpoklad zhoršení platební morálky odběratele,
- **bezregresní faktoring** – dodavatel kromě financování získá také pojištění pohledávek; faktor nese riziko a náklady spojené s vymáháním pohledávek, obvykle do výše 85 % jejich hodnoty. Tato metoda faktoringu je dražší a je vhodná pro ty dodavatele, kteří se chtějí vyhnout problémům např. s insolvenčí svých odběratelů. [9;11;18]

Forfaiting

Tato metoda cese se liší od faktoringu tím, že forfaitingové společnosti odkupují středně a dlouhodobé pohledávky klientů, které mají splatnost delší než 180 dnů, a většinou se jedná o zahraniční odběratele. Forfaitují se zpravidla jednotlivé pohledávky a transakce má obvykle hodnotu větší než 200000 USD a musí být zajištěná. I v tomto případě musí být uzavřena smlouva mezi forfaiterem a dodavatelem. Pak prodávající dodá zboží odběrateli v zahraničí a postoupí pohledávku forfaitingové společnosti, která uhradí věřiteli hodnotu pohledávky sníženou o diskont. Dlužník pak ke dni splatnosti poukazuje peníze na účet forfaitera. Pokud ne, tak tato forfaitingová společnost přistupuje jako věřitel k vymáhání. [19]

2.2.4 Vymáhání pohledávek

Ani důkladná prevence a zajištění pohledávek nezabrání v některých případech vzniku pohledávky po splatnosti. Firmě pak nezbývá, než pohledávku vymáhat, a to co nejdříve po zjištění, aby si byl dlužník vědom, že věřitel eviduje nezaplacení a hodlá tuto situaci řešit. [12]

V současné době existuje celá řada metod a postupů jak pohledávku vymáhat. Nejčastěji firma vymáhá pohledávky vlastními silami a mimosoudně a metodu volí individuálně vzhledem ke struktuře pohledávek, významnosti odběratelů a konkurenci. Řešení prostřednictvím inkasních agentur nebo soudní cestou je většinou až krajní řešení a obvykle vede k ukončení obchodní spolupráce. [8]

První krok, který by firma měla učinit před započetím samotného vymáhání, je kontaktovat odběratele a ujistit se, zda odběratel obdržel fakturu. Byla-li faktura doručena na správné místo, zvolí věřitel jeden z níže popsaných způsobů vymáhání.

Telefonický kontakt a osobní jednání

Telefonická upomínka je nenákladná forma upomínání, ve které je obvykle určena doba, kdy má dojít k nápravě. Z časového hlediska jde o způsob efektivní, avšak neprokazatelný a proto osobní kontakt se zákazníkem má větší účinky než pouze telefonický, protože lidé mají respekt před osobou, kterou znají. Jedná se ale o nákladnější formu vymáhání z hlediska cestovních nákladů. [8]

Písemné upomínky

Není-li faktura uhrazena ani po telefonickém a osobním jednání, přistupuje firma obvykle k oficiální písemné upomínce, ve které bývá poskytnut dlužníkovi náhradní termín, kdy věřitel očekává inkaso z pohledávky. Pokud ani v tomto náhradním termínu není faktura zaplacená, zasílá věřitel druhou písemnou upomínku, kde dává dlužníkovi razantnějším způsobem najevo, že další prodlení platby nehodlá tolerovat a upozorňuje dlužníka na možnost uplatnění např. úroků z prodlení, smluvních pokut, odstoupení od smlouvy, zveřejněním dlužníka nebo podáním návrhu na konkurs. V ideálním případě je po poslední upomínce faktura zaplacená. Pokud je ale dlužník ve finanční tísní, je vhodné s ním sepsat tzv. uznání dluhu nebo se dohodnout na splátkovém kalendáři. [12]

Vymáhání prostřednictvím inkasních kanceláří

Služeb těchto agentur využívá věřitel v případě, že nemá zájem, možnost nebo čas se osobně podílet na vymáhání pohledávek po splatnosti. Úroveň poskytování služeb těchto specializovaných agentur je různá, stejně tak i metody, které k vymáhání používají. Nejdůležitějším kritériem pro výběr inkasní kanceláře bývá cena služeb. Výhodou vymáhání pohledávek prostřednictvím agentur je, že tyto mají dostatečné personální a technické vybavení a zkušenosti. Dlužník tak má větší respekt z této inkasní agentury než ze samotného věřitele, neboť má obavu jednak z cizí osoby a jednak ze zveřejnění v různých rejstřících dlužníků a databázích inkasních agentur, čímž by se mu značně zhoršila jeho pozice u ostatních obchodních partnerů nebo finančních institucí. Vyčlenění činnosti jako je vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasních kanceláří nazýváme outsourcing (více viz kap. 2.5). [12]

Soudní řízení

K soudnímu vymáhání přistupuje věřitel většinou až tehdy, když selžou vlastní metody vymáhání či vymáhání prostřednictvím inkasních kanceláří. Pohledávka v soudním řízení se uplatňuje žalobou. A tak věřitelé, pokud nemají vlastní kvalifikované pracovníky, využívají služeb advokáta, který odborně zpracuje žalobu a všechny podklady k jednání soudu. Věřitel si od soudního vymáhání slibuje, že svou pohledávku v soudním a následně exekučním řízení vydobude. Nevýhodou soudního vymáhání je jeho zdlouhavost a komplikovanost. Soudní řízení je vždy ukončeno jedním z následujících rozhodnutí:

- rozsudkem, kterým soud rozhoduje ve věci samé,
- usnesením, jímž soud rozhoduje ve všech případech,
- platebním rozkazem.

Pokud je soudní řízení úspěšné a pohledávka je přiznána, přistupuje se následně k podání návrhu na exekuci a vymáhání pohledávky exekutorem. [5]

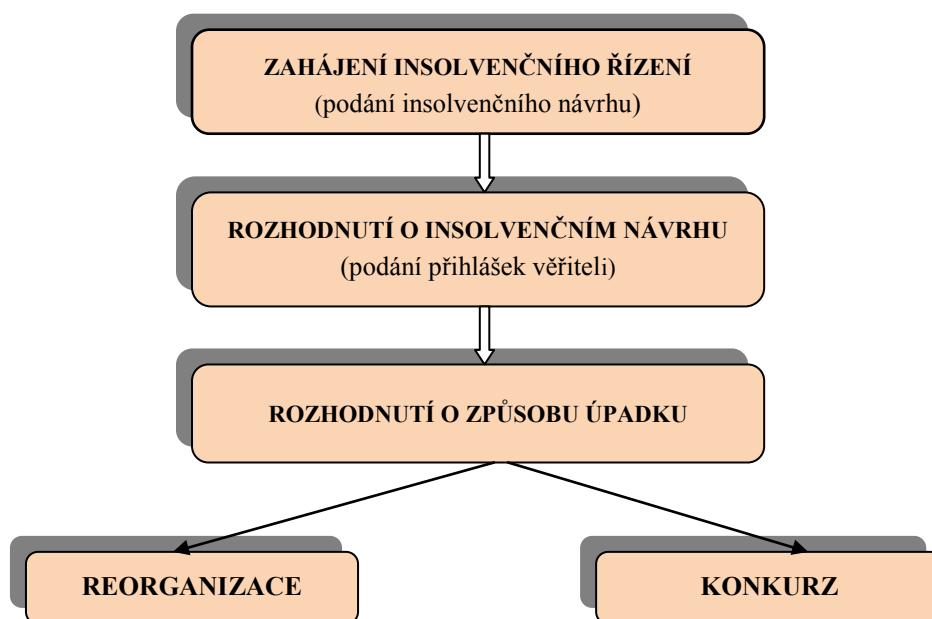
Insolvenční řízení

Jinak tomu je v případě, kdy dlužník - podnikatel je v úpadku. Být v úpadku znamená dle insolvenčního zákona (Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení) neschopnost platit své závazky po splatnosti po dobu delší než 30 dnů a mít alespoň dva věřitele. Za těchto okolností musí podnikatel podat insolvenční návrh k insolvenčnímu soudu

a pokud tak neučinil, může podat návrh na zahájení insolvenčního řízení sám věřitel. Současně s přípravou insolvenčního návrhu zpracovává věřitel zpravidla i formulář pro přihlášení pohledávky. Pro dlužníky - podnikatele pak existuje dvojí možnost řešení úpadku a to:

- a) **reorganizací** – za předpokladu, že jeho celkový obrat za poslední účetní období před podáním insolvenčního návrhu dosáhl částky 100 miliónů korun a zaměstnával-li nejméně 100 zaměstnanců (což diskriminuje menší podniky), přičemž postačí splnění pouze jedné z podmínek. Při tomto způsobu řešení úpadku podnikatel dále podniká, ale pouze v rámci reorganizačního plánu, jehož cílem je narovnání vztahů podnikatele s věřiteli,
- b) **konkurzem** – který spočívá v tom, že je zcela zpeněžen majetek dlužníka a z tohoto výnosu jsou uspokojovány pohledávky věřitelů. [13;20]

Obr. 2.2 Schéma průběhu insolvenčního řízení podnikatelů



Zdroj: [4, str. 123]

Z výše uvedeného přehledu způsobů vymáhání pohledávek si tedy může věřitel vybrat ten, který odpovídá jeho finančním možnostem s ohledem na délku, rychlost a účinnost vymáhání pohledávky. S péčí řádného hospodáře tak bude zajisté postupovat u každého jednotlivého případu.

2.2.5 Zánik pohledávky

Zánik pohledávky znamená ukončení vztahu mezi věřitelem a dlužníkem a to z nejrůznějších důvodů, z nichž ten nejčastější je splnění závazku zaplacením pohledávky v plné výši.

Pokud věřitel a dlužník mají vzájemné pohledávky, může dojít k zániku pohledávky také započtením. Tento způsob zániku upravuje občanský i obchodní zákoník, a může se jednat jak o zápočet jednostranný, tak i dvoustranný. K zániku pohledávek dochází ale i za jiných okolností a to např.:

- prominutím dluhu a vzdáním se práva,
- výpovědí,
- smrtí dlužníka či věřitele,
- novací – kdy dosavadní pohledávka (závazek) je nahrazena novou a stará zaniká,
- narovnáním – po uzavření dohody dochází mezi věřitelem a dlužníkem k narovnání sporných a pochybných práv,
- splynutím – dochází k zániku pohledávky v důsledku splynutí dlužníka a věřitele v jeden subjekt.

V souvislosti se zánikem pohledávky jsou často zmiňovány pojmy promlčení a prekluze.

Promlčení

V případě promlčení pohledávka nezaniká, ale její vymahatelnost je oslabena a to z důvodu, že její zaplacení již nemůže být vymáháno a uznáno soudem. Dle občanského zákoníku je promlčecí doba 3 roky, dle obchodního 4 roky.

Prekluze

Tento pojem znamená zánik pohledávky a to v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit do určité doby, a tato doba již uplynula. Prekludované právo nelze uplatnit soudně. [26]

2.3 Pohledávka z účetního a daňového hlediska

Pro pohledávky z účetního a daňového pohledu najdeme oporu v českých zákonech, vyhláškách, českých i mezinárodních standardech. Jedná se především o následující normy:

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů,
- Vyhláška č. 500/2002 – prováděcí vyhláška k ZoÚ,
- České účetní standardy – např. ČÚS č. 004 Rezervy, ČÚS č. 005 Opravné položky, ČÚS č. 006 Kurzové rozdíly,
- Mezinárodní účetní standardy – IAS, IFRS.

2.3.1 Oceňování pohledávek

Zákon o účetnictví stanovuje, jak mají být pohledávky v určitém okamžiku oceněny. Je nutno rozlišovat způsob oceňování při běžném účtování a ocenění k rozvahovému dni, tedy v účetní závěrce. Pohledávky lze ocenit těmito způsoby:

- **pořizovací cenou** – takto jsou oceňovány pohledávky nabyté za úplatu či vkladem a součástí pořizovací ceny jsou i náklady související s pořízením – např. provize, znalecké posudky,
- **jmenovitou hodnotou** – ocenění pohledávek v době, kdy vznikly,
- **reálnou hodnotou** – ocenění ke dni roční účetní závěrky.

Při stanovení reálné hodnoty pohledávek je brán ohled zejména na to, jak dlouho je pohledávka po splatnosti, na způsob zajištění pohledávky a s tím související případné riziko nevydobytí. Z tohoto důvodu by měla účetní jednotka využít ocenění odhadem či znalcem. Tyto změny reálné hodnoty jsou zachyceny v účetnictví jako opravné položky. [5]

Může nastat i situace, kdy si účetní jednotka koupí za dohodnutou cenu soubor pohledávek s určitým stupněm možnosti vydobytí každé z nich. Dnešní předpisy neumožňují ocenit soubor jako celek jedinou cenou. Takto lze ocenit jen soubor pohledávek, který měl termín splatnosti do konce roku 1994. Proto se dohodnutá cena rozdělí na jednotlivé pohledávky, přičemž rozpočtovou základnou je nominální hodnota jednotlivých pohledávek z celého souboru. [5, str. 72-73]

2.3.2 Evidence a účtování pohledávek

Pohledávka musí být správně zaevidována, ať už se jedná o subjekt, který vede účetnictví či pouze daňovou evidenci.

Vedení daňové evidence nestanovuje žádnou formu vedení pohledávek, ale z evidence musí být patrné, o jakou pohledávku se jedná, v jaké je výši, kdo je dlužník a kdy je pohledávka splatná. Nejčastěji jsou pohledávky v daňové evidenci podnikateli vedeny v Knize pohledávek.

V účetnictví jsou pohledávky součástí oběžných aktiv a člení se dle splatnosti na krátkodobé a dlouhodobé. V tomto rozdělení je pak i vykazována v účetnictví. Směrná účtová osnova určuje uspořádání účtových tříd a skupin a pro pohledávky je zde vymezena účtová třída 3 – Zúčtovací vztahy, kde se účtují jak krátkodobé, tak dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, jimiž se moje práce zabývá především, jsou zachyceny ve skupině 31 – Pohledávky, přičemž se jedná hlavně o pohledávky za odběrateli, pro které je určen účet 311. Analytická evidence nám pak podá konkrétnější údaje o pohledávce a odběrateli. Základní účtování o krátkodobé pohledávce z obchodního styku je následující: [2]

Účetní zápis	MD	D
1. vydaná faktura za zboží - pohledávka	311	
2. prodejní cena zboží bez DPH (tržba)		604
3. DPH 21 %		343
4. zaplacení faktury na bankovní účet	221	311
5. zaplacení hotově v pokladně	211	311

Některé kontrakty předpokládají dodání zboží až po zaplacení tzv. „proforma” faktury (zálohové faktury) odběratelem. Účetní jednotka však o vystavené zálohové faktuře neúčtuje, vede ji pouze v evidenci a o záloze účtuje až v momentě úhrady. Tzn., že firma obdrží úhradu dříve, než poskytne zboží či službu, proto účtuje o závazku za odběratelem (krátkodobém či dlouhodobém). Dle zákona o DPH má účetní jednotka povinnost přiznat daň do 15 dnů od uskutečnění zdanitelného plnění nebo od přijetí zálohové platby a to ke dni, který nastal dříve. V našem případě se jedná o úhradu zálohové faktury. Postup účtování: [6, str. 89]

Účetní zápis	MD	D
1. vydaná zálohová faktura	neúčtuje se	neúčtuje se
2. úhrada zálohy	211,221	324/1
3. vystavení daňového dokladu	324/2	343
4. vydaná konečná faktura za zboží - pohledávka	311	
5. prodejní cena zboží bez DPH (tržba)		604
6. DPH 21 %		343
7. zúčtování přijaté zálohy v celkové výši	324/1	311
8. zúčtování DPH - snížení o již odvedenou částku	324/2	343

Účetní jednotky musí dle §4 (12) zákona o účetnictví evidovat pohledávky v české měně, ale pokud jsou vyjádřeny v cizí měně, musí účetní jednotky použít současně i cizí měnu. Pro přepočtení pohledávky na českou měnu použije přepočítací kurz. Postup, jak stanovit kurz přepočtu si určí každá účetní jednotka sama ve své vnitropodnikové směrnici. Kurz může být stanoven:

- **pevný** – ten je používán pro určité období – např. rok nebo čtvrtletí (určená doba však nesmí přesáhnout účetní období.; v případě kurzových výkyvů může být kurz změněn, avšak tento způsob nelze použít pro přepočet majetku a závazků ke konci rozvahového dne - pro jejich ocenění použije účetní jednotka aktuální kurz ČNB k tomuto datu,
- **denní** – vyhlášený denně ČNB po půl třetí odpoledne.

Kurzové rozdíly vznikají z důvodu použití rozdílných kurzů např. při přepočtu pohledávky v okamžiku uskutečnění účetního případu a přepočtem v den úhrady pohledávky.

Kurzové rozdíly jsou účtovány na výsledkových účtech takto: [6, str. 111]

Účetní zápis	MD	D
kurzový zisk	311	663
kurzová ztráta	563	311

Účtování kurzových rozdílů je upraveno nejen v zákoně o účetnictví, ale i v prováděcí vyhlášce k ZoÚ č. 500/2002 Sb. a v ČÚS č. 006.

Tab. 2.2 Uspořádání položek pohledávek v rozvaze

C	OBĚŽNÁ AKTIVA
C.II.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba
3.	Pohledávky - podstatný vliv
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy
6.	Dohadné účty aktivní
7.	Jiné pohledávky
8.	Odložená daňová pohledávka
C.III.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba
3.	Pohledávky - podstatný vliv
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
6.	Stát - daňové pohledávky
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy
8.	Dohadné účty pasivní
9.	Jiné pohledávky

Zdroj: [21]

2.3.3 Opravné položky a odpisy pohledávek

Pokud podnikatel eviduje v účetnictví pohledávky po splatnosti či nedobytné pohledávky, nastává problém s tím, že i takové pohledávky jsou zahrnuty do výnosů, odvádí se z nich daň z příjmů, ale zároveň se snižuje i původní hodnota těchto pohledávek. V účetnictví lze problém s neuhrazenými pohledávkami vyřešit pomocí dvou nástrojů:

- přeceněním pohledávky pomocí opravné položky,
- odpisem pohledávky do nákladů. [22]

Tvorba opravných položek znamená **nepřímé** snížení pohledávky a proúčtuje se do nákladů se souvztažným zápisem na účet opravné položky k pohledávkám. Opravné položky se dělí na dvě skupiny, a to na účetní a zákonné (daňově uznatelné). Vytvořená opravná položka se v rozvaze zachycuje ve sloupci korekce, protože snižuje hodnotu aktiva – pohledávky.

Účetní opravné položky

Pokud účetní jednotka při inventarizaci pohledávek zjistí dočasné snížení jejich hodnoty, tvoří účetní opravné položky, které nemají vliv na základ daně z příjmů. Tvorba OP vychází ze „zásady opatrnosti“ v účetnictví, kdy hodnota aktiv by neměla být nadhodnocena. Pominou-li důvody tvorby účetní opravné položky, nebo pokud dochází k jejímu snížení, účtuje se ve prospěch nákladů, což rovněž nemá vliv na zvýšení základu daně z příjmů. [3] K účetním opravným položkám by si měla účetní jednotka s ohledem na výše uvedenou zásadu vytvořit vnitropodnikovou směrnici.

Zákonné opravné položky

Daňovou účinnost opravných položek k pohledávkám řeší zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (ZoR). Zákonné opravné položky lze tvořit dle §2(2) tohoto zákona jen pokud pohledávky splňují následující podmínky:

- jsou splatné po 31. 12. 1994,
- nejsou promlčené,
- je o nich účtováno ve výnosech a jsou zdaněny,
- jsou evidovány v účetnictví.

ZoR dále neumožňuje tvorbu zákonných opravných položek k pohledávkám, které vznikly např. z úvěrů, půjček, ručení, záloh, úroků z prodlení či k bezúplatně nabytým pohledávkám apod. [5]. Daňově lze tvorbu OP zahrnout do nákladů buď **jednorázově** (§8, 8c ZoR) nebo **postupně** (§ 8a ZoR).

A) Jednorázová tvorba zákonné OP

- **dle § 8 ZoR za dlužníky v insolvenčním řízení** – tvorbu OP lze provést do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, které musí být včas přihlášeny do insolvenčního řízení,
- **dle § 8c ZoR k nepatrným pohledávkám do 30000 Kč**
 - zde neexistuje povinnost vymáhání pohledávky soudně či v rozhodčím řízení,
 - OP může být vytvořena do výše 100 % její neuhrazené hodnoty,
 - je nepromlčená,
 - nejsou k ní tvořeny OP dle § 8a (4),
 - rozvahová hodnota bez příslušenství nesmí přesáhnout 30000 Kč,
 - od konce splatnosti pohledávky uplynulo 12 měsíců.

B) Postupná tvorba zákonné OP

- **dle § 8a(1) ZoR k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994**
 - OP lze tvořit k pohledávkám, jejichž rozvahová hodnota nepřesáhla 200000 Kč,
 - od doby splatnosti uplynulo 6 měsíců,
 - NEBYLO zahájeno soudní řízení; v tomto případě lze tvořit zákonnou OP až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty,
- **dle § 8a(2) a § 8a(3) ZoR k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994,** OP lze tvořit k pohledávkám, u nichž BYLO zahájeno soudní řízení a bez ohledu na rozvahovou hodnotu od sjednané doby splatnosti uplynulo více než:
 - 6 měsíců, až do výše 20 % neuhrazené pohledávky,
 - 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené pohledávky,
 - 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené pohledávky,
 - 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené pohledávky,
 - 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené pohledávky,
 - 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené pohledávky. [7]

Účetní zápis	MD	D
tvorba zákonné / účetní opravné položky	558, 559	391
snížení nebo zrušení zákonné / účetní OP	391	558, 559

Odpis pohledávky

Odpis nedobytné pohledávky znamená **přímé** snížení její hodnoty (např. na účtu 311) s proúčtováním do nákladů. Jedná se již o nevratný proces.

Z účetního pohledu lze odepisovat pohledávky podle rozhodnutí účetní jednotky, např. pokud by náklady na vymáhání přesáhly výtěžek, nebo na základě sdělení policie o neznámém pobytu dlužníka apod. Tento odpis není daňově účinný.

Odpis lze daňově uznat, pokud je o pohledávce účtováno ve výnosech a ten byl předmětem daně z příjmů, nebyl osvobozen a k této pohledávce bylo možno tvořit zákonné opravné položky dle ZoR. Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů., § 24(2) y lze jednorázový 100 % odpis provést např. v těchto případech:

- jedná-li se o pohledávku za dlužníkem, u něhož soud zrušil konkurz pro nedostatek majetku a pohledávka byla přihlášena u insolvenčního soudu,
- dlužník je v úpadku nebo mu úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,
- dlužník zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích,
- dlužník byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce. [5;7 str. 79]

Účetní zápis	MD	D
odpis hodnoty pohledávky - účetní	546/1	311
odpis hodnoty pohledávky - daňově uznatelný	546/2	311

2.4 Credit management v podniku

Credit management znamená nejen řízení úvěrů, ale i tým lidí, obzvláště ve velkých podnicích, jehož cílem je efektivní řízení systému pohledávek, snížení kreditního rizika, tzn. minimalizovat objem pohledávek po lhůtě splatnosti s využitím vhodných zajišťovacích instrumentů a tím přispívat k růstu hodnoty podniku. Kreditní riziko je ztráta, která vznikne podniku v případě nezaplacení pohledávky zákazníkem. Mezi základní činnosti credit managementu patří:

- získávání, hodnocení a správa dat o odběratelích,
- ověřování důvěryhodnosti a platební schopnosti odběratelů,
- stanovení úvěrových limitů,
- určování a kontrolu platebních podmínek,
- iniciaci inkasa (upomínky, sankce, úroky),
- monitoring pohledávek,
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti,
- vymáhání plateb. [9, str. 58]

Předpokladem dobrého fungování credit managementu je přesné vymezení pravomocí, kompetencí a odpovědností mezi obchodníky, právníky, pracovníky účtárny, finančního oddělení a credit manažera při dodržování následujících zásad:

- obchodní oddělení zjišťuje prvotní informace o případných nových zákaznících, u stávajících ověřují čerpání úvěrového limitu a jako první kontaktují zákazníka a upozorňují na prodlení s platbou,
- účtárna a finanční oddělení poskytuje přesné informace o stavu a struktuře pohledávek, upozorňuje na polhůtné pohledávky, poskytuje podklady k vymáhání,
- finanční nebo obchodní manažer schvaluje výši kredit limitu,
- credit manažer zajišťuje vyhodnocení bonity nových zákazníků, provádí kontrolu nad vymáháním pohledávek apod. [10; 9, str. 96]

Práce credit manažera, který tým credit managementu řídí a zastřešuje, je v poslední době stále více oceňována. Velkou roli hrají jeho znalosti a zkušenosti. Kvalitní credit manažer musí mít v organizaci vysoký stupeň podpory, musí mít dobré organizační schopnosti, musí být schopen ovlivňovat ostatní, vystupovat profesionálně a důsledně, což mu umožňuje komplexní řízení pohledávek napříč celým podnikem. Kredit manažer je většinou součástí top managementu v podniku.

2.4.1 Úvěrový (kreditní) limit zákazníka

Velké podniky využívají při řízení pohledávek stanovení tzv. kreditního limitu zákazníka, kterým se rozumí maximální výše celkových pohledávek vůči konkrétnímu odběrateli k určitému datu, který je mu firma ochotna poskytnout. Stanovení tohoto limitu

vychází z důkladné komplexní analýzy zákazníka - hodnocení jeho platební morálky (u stávajících odběratelů), stanovisko ratingových agentur, posouzení konkurence, zohlednění očekávaných obchodů (obratu) včetně počtu dní splatnosti faktur. [9]

$$[(\text{obrat v daném roce/počet dnů platnosti kupní smlouvy}) \cdot \text{platební podmínka}] \cdot \text{koeficient}$$

(2.1)

- **platební podmínka** – počet dnů splatnosti dle smlouvy,
- **koeficient** – zohledňuje sezónnost dodávek, způsob fakturace, platební morálku odběratele, situaci v odvětví, délku spolupráce s odběratelem a personální obsazení top managementu, jméno podniku na trhu. Přiřazení výše koeficientu určuje kompetentní osoba, většinou manažer obchodu. Koeficient není ukazatel bonity zákazníka.

Úvěrový limit funguje na stejném principu jako kontokorent, tzn., že zákazníkům je přiznána určitá hranice úvěru, která vyjadřuje maximální objem všech faktur v daném okamžiku neuhrazených, kterou je firma ochotna financovat zákazníka. V případě zaplacení části faktur, bez ohledu na to zda byly ve splatnosti či nikoliv, si zákazník uvolní část svého limitu. Tvorba a výše kreditních limitů pro jednotlivé odběratele sice nezabraňuje pozdním úhradám pohledávek, ale v případě, že zákazník potřebuje další dodávku a jeho limit je vyčerpán, nezbývá mu nic jiného, než faktury uhradit. Na druhé straně je ale na zvážení situace každého konkrétního zákazníka a zhodnocení následků pro dodavatelskou firmu, které by mohly nastat v případě pozastavení dodávek z důvodu překročení limitu u do té doby spolehlivého odběratele. Účinné využívání kreditních limitů znamená nejen pravidelnou kontrolu, ale i jejich pravidelnou aktualizaci. [9; 8, str. 476]

2.4.2 Hodnocení bonity zákazníka

Bonitou se rozumí schopnost odběratele splácet včas svůj závazek. Bonitu zákazníka podnik zjišťuje buď vlastními silami, kdy hodnotí úvěrovou způsobilost sám pomocí různých bonitních modelů a analýz zákazníka, nebo prostřednictvím nejrůznějších ratingových agentur, které se specializují na sběr informací. Obchodní rating znamená vyhodnocení informací o obchodním partnerovi, na jejichž základě se firma rozhoduje o uzavření kontraktu s prověřovaným zákazníkem. [9]

Pokud si podnik provádí hodnocení úvěrového rizika sám, měl by se zaměřit na sledování takových informací o zákazníkovi, které by mu napomohly co nejlépe stanovit věrný obraz o zákazníkovi a zejména pravděpodobnost úhrady pohledávky. Jedná se zejména o využití těchto podstatných informací a údajů:

- **výkazy účetní závěrky** – na základě údajů z těchto výkazů prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy stanovit míru zadlužení, obrátkovost aktiv, majetkovou a finanční strukturu,
- **postavení na trhu** – jaká je jeho tržní síla, konkurence, postavení v odvětví,
- **spolehlivost plnění závazků** – včasnost úhrad a plnění ostatních smluvních podmínek,
- **majetkové vztahy v podniku včetně personálního obsazení vedení** – aktivity manažerů v jiných společnostech,
- **informace z rejstříků** – obchodní, živnostenský, insolvenční, rejstříky dlužníků,
- **monitoring tisku, internetových portálů apod.** [9, str. 69]

Na základě výsledků této úvěrové analýzy lze pak odběratele rozdělit do tzv. bonitních skupin podle přínosu pro firmu a to následovně:

Tab. 2.3 Členění odběratelů dle stupně bonity

BONITNÍ SKUPINA		CHARAKTERISTIKA
I.	VÝBORNÁ	velmi nízké riziko, včasné úhrady, vhodnost zvýšení kreditního limitu
II.	DOBŘÁ	mírně zvýšené riziko, dobrá platební morálka, občasné nedodržení splatnosti, zvýšení kreditního limitu nutnost prověření nových informací
III.	PRŮMĚRNÁ	zvýšené riziko, častější úhrady po splatnosti, nutná kontrola dodržování platební morálky, omezená možnost zvýšení kreditního limitu
IV.	ŠPATNÁ	vysoké riziko, úhrady stále po splatnosti, má dluhy, nutná neustálá kontrola, kreditní limit nesmí být překročen, zvýšení pouze proti zajištění
V.	ŽÁDNÁ	insolventní zákazník, zastavení dodávek, obnovení možné pouze po úhradě dluhů

Zdroj: [9, str. 68]

Dalšími možnostmi, jak rozdělit obchodní partnery do bonitních skupin, je použití jednoduchých metod jako jsou brainstorming, bodování či Paretova analýza nebo je možno využít i složitějších bankrotních a bonitních modelů finanční analýzy vycházejících z údajů účetních a finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow).

A) BANKROTNÍ MODEL

Výsledek výpočtu hodnoty bankrotního modelu informuje zpracovatele, zda testovaná firma není ohrožena bankrotem. Naznačují to problémy, které jsou pro bankrotující firmy typické. Jedná se o problémy s běžnou likviditou, rentabilitou celkového kapitálu, s výší čistého pracovního kapitálu apod. K nejznámějším bankrotním modelům řadíme Altmanův model, Model IN – index důvěryhodnosti, Tafflerův model a další.

Altmanův model Z-skóre

Cílem tohoto modelu je stanovit hranici, která rozdělí podniky podle náchylnosti k bankrotu na firmy bankrotující a na firmy, které jsou bankrotu odolné. Model je sestaven z hodnot pěti poměrových ukazatelů a jim určených vah. Výše hodnot vah je rozdílná v případě podniků, které obchodují na burze a které nejsou veřejně obchodovatelné. Altmanův model pro většinu podniků, tedy pro ty, které neobchodují na burze, je dán součtem [14]:

$$Z = 0,717 A + 0,847 B + 3,107 C + 0,420 D + 0,998 E$$

(2.2)

A = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

B = kumulovaný zisk / celková aktiva

C = EBIT / celková aktiva

D = vlastní kapitál / dluhy

E = celkový obrát / celková aktiva

Tab. 2.4 Stupeň ohrožení firmy bankrotem dle výsledku Z-skóre

hodnoty nižší než 1,2	pásma bankrotu
hodnoty od 1,2 do 2,9	pásma šedé zóny
hodnoty nad 2,9	pásma prosperity

Zdroj: [13, str. 73]

V České republice se tato metoda aplikuje úspěšně pouze u středních firem, protože velké firmy téměř nebankrotují a malé firmy většinou nevedou účetnictví a tak nemají dostatek údajů pro zpracování této metody. [14]

B) BONITNÍ MODELY

Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví firmy, stanoví, zda se jedná o firmu dobrou či špatnou z hlediska bonity a používá se většinou pro porovnání firem ve stejném oboru podnikání. Patří mezi ně např. Kralickův Quick Test, Tamariho či Argentiho model. [23]

Kralickův Quick Test

Jde o rychlý test hodnotící finanční stabilitu a výnosovou situaci firmy pomocí následujících ukazatelů:

- A - kvóta vlastního kapitálu – hodnotí finanční stabilitu
- B – doba splácení dluhu z cash flow – hodnotí finanční stabilitu
- C - cash flow v % tržeb – hodnotí výnosovou situaci
- D - rentabilita celkového kapitálu (ROA) – hodnotí výnosovou situaci

A = vlastní kapitál / celková aktiva

B = (cizí zdroje – krátkodobý finanční majetek) / bilanční cash flow

C = provozní cash flow / tržby

D = EBIT / celková aktiva

Bonita se pak určí tak, že výsledku každého ukazatele se nejdříve přiřadí známka dle tabulky (2.4) a výsledná známka se určí jako aritmetický průměr všech známek. Doporučuje se provést zvlášť hodnocení finanční stability (aritmetický průměr hodnoty A + B) a hodnocení výnosové situace (aritmetický průměr hodnoty C + D). Pokud jsou hodnoty nad 3, jedná se o bonitní firmu, interval 1-3 znamená nevyhraněnou finanční situaci, tzv. šedou zónu, hodnoty nižší než číslo 1 znamenají finanční potíže firmy. [14, str. 105-106]

Tab. 2.5 Hodnocení výsledků Quick Testu

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
A	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativný
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
D	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: [13, str. 107]

2.4.3 Vyhodnocení efektivnosti řízení pohledávek

Samotnému vyhodnocování výsledků řízení pohledávek v podniku předchází jejich pravidelné sledování a kontrola s využitím všech dostupných informací z obchodních smluv a jejich plnění, účetních výkazů i externích informací. Důležitým předpokladem pro zpracování výsledků je vhodný software, který je schopen všechny požadované informace zpracovat dle požadavků majitelů či vedení firmy, včetně credit managementu. Jedná se např. o informace, které poskytnou přehled o výši a čerpání úvěrových limitů, o historii plateb, vydaných fakturách včetně upomínání, o zajišťovacích instrumentech apod. Průběžná kontrola zahrnuje:

- sledování inkasa za faktury v porovnání se splatností pohledávky,
- vyhodnocování efektivnosti zajišťovacích nástrojů u pohledávek,
- kontrolu úvěrových limitů,
- ověřování informací o zákaznících a aktualizaci jejich databáze a další.

Pracovníci pověřeni řízením pohledávek pravidelně vyhodnocují, jak efektivní je práce s pohledávkami a to formou pravidelných reportů s využitím grafů a komentářů či vyčíslením nákladů na credit management. Tyto zprávy obsahují zejména tyto informace:

- **časovou strukturu pohledávek v členění dle splatnosti** – pohledávky do lhůty a po lhůtě splatnosti, pohledávky dle výrobků nebo tržních segmentů – např. skupiny zákazníků, dle distributorů nebo oblastí, kam je dodáváno,
- **přehled o dlužnících** – např. v členění dle největšího objemu pohledávek po splatnosti, dle významnosti odběratele,
- **vyhodnocení zákazníků, kteří překračují kreditní limit** – včetně vyhodnocení rizikových zákazníků a návrh na aktualizace limitů,
- **vyhodnocení pohledávek pomocí ukazatelů finanční analýzy** – doba obratu pohledávek, počet obrátek pohledávek
- **údaje o průměrné poskytnuté splatnosti a skutečné době splatnosti,**
- **vyhodnocení rizik spojených s pohledávkami** – druhotná platební neschopnost, pokles odbytu, včetně návrhu na eliminaci či diverzifikaci těchto rizik. [9, str. 98]

2.4.4 Způsoby vyhodnocení vývoje a efektivnosti řízení pohledávek

Existují metody a techniky vyhodnocování pohledávek, které napoví, zda je jejich řízení efektivní.

Časová analýza pohledávek

Tato jednoduchá analýza poskytuje přehled o jednotlivých zákaznících, segmentech z hlediska pohledávek do splatnosti a po splatnosti v členění dle rozpětí ve dnech. Větší vypovídací schopnost má analýza ve srovnání v čase – porovnáním po měsících či stejného období minulého roku apod. Tento rozbor pohledávek slouží obchodníkům, kterým ukáže směr jejich dalších obchodních aktivit a účetním pomůže při tvorbě opravných položek. [8]

Doba obratu a rychlost obratu pohledávek

Pohledávky představují poskytnutí úvěru odběrateli na určitou dobu (doba splatnosti), ze kterého dodavatel nemá žádný úrok. Proto by bylo pro podnik nejlepší, mít co nejnížší objem pohledávek. Ovšem z obchodního hlediska musí podnik poskytovat odklady splatnosti, protože jinak by mohlo dojít k poklesu odbytu a tím snížení zisku. Doba obratu a počet obrátek pohledávek se vypočítá z finančních výkazů podniku.

- **doba obratu pohledávek (DOP)** – znamená za jak dlouhou dobu (počet dnů) nám zákazník zaplatí, tedy jak dlouho má podnik v pohledávkách vázány finance. Vypočítá se jako poměr součtu pohledávek roku $(t + t^{+1})/2$ a denních tržeb (tržby roku $t^{+1}/360$). Pro hodnocení se používají údaje z účtu 311 – Pohledávky za odběrateli.

$$DOP = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (2.3)$$

- **rychlost obratu pohledávek (ROP)** - vyjadřuje se počtem obrátek a souvisí s dobou obratu pohledávek. Čím delší bude DOP, tím méně obrátek se za sledované období uskuteční a naopak. Rychlost obratu se vypočítá jako podíl počtu dní za sledované období (rok) a doby obratu pohledávek:

$$ROP = \frac{360}{DOP} \quad (2.4)$$

V souvislosti s dobou obratu je pro podnik zajímavé zjistit, jaká je doba obratu jeho závazků, tedy platební morálka vůči dodavatelům. Pokud je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, znamená to, že firma je ve výhodě, protože poskytuje obchodní úvěr kratší dobu, než sama čerpá provozní úvěr od dodavatelů. [24; 14, str. 63]

Průměrná poskytnutá a průměrná skutečná doba splatnosti

Firmy prodávají své výrobky, zboží či služby s různými platebními podmínkami a s různou dobou splatnosti, ale na druhé straně i odběratelé mají rozdílnou platební morálku. Ukazatelem průměrné poskytnuté a skutečné doby splatnosti mohou firmy porovnat délku poskytnutí úvěru a tím i platební morálku a takto zjištěné výsledky porovnat v čase u jednotlivých konkrétních zákazníků, mezi segmenty či distributory.

- **průměrná poskytnutá doba splatnosti (PPDS)** – se vypočítá jako podíl mezi hodnotou faktury násobenou rozdílem mezi datem splatnosti a datem vystavení faktury a hodnotou faktury:

$$PPDS = \frac{\sum (\text{hodnota faktury} \cdot (\text{datum splatnosti} - \text{datum vystavení faktury}))}{\sum \text{hodnota faktury}} \quad (2.5)$$

- **průměrná skutečná doba splatnosti (PSDS)** – se vypočítá obdobným způsobem jako průměrná poskytnutá doba splatnosti s tím rozdílem, že datum splatnosti nahradíme datem úhrady:

$$PSDS = \frac{\sum (\text{hodnota faktury} \cdot (\text{datum úhrady faktury} - \text{datum vystavení faktury}))}{\sum \text{hodnota faktury}} \quad (2.6)$$

Pokud firma zjistí značný rozdíl mezi průměrnou poskytnutou a průměrnou skutečnou dobou splatnosti, měla by uvažovat o vhodném zajištění pohledávky nebo jeho změně. [8, str. 501-502]

Kalkulovaný úrok

Jde o vhodné kritérium pro hodnocení výše pohledávek jak mezi jednotlivými zákazníky, tak mezi tržními segmenty, včetně časového srovnání. Kalkulovaný úrok (KÚ) je částka, kterou by firma mohla získat na úrocích, kdyby odběratelé platili v hotovosti bez bonusů a skont. V případě výpočtu kalkulovaného úroku se nehodnotí pouze současné pohledávky, ale také již uhrazené faktury. Vždy se však údaje musí vztahovat k určitému období. Kalkulovaný úrok se vypočte následovně:

$$KÚ = \sum \left(\text{hodnota faktury} \cdot \frac{(\text{datum úhrady} - \text{datum vystavení faktury})}{360} \cdot i \right) \quad (2.7)$$

U pohledávek, které vzniknou před začátkem hodnoceného období, se používá datum začátku období a u dosud neuhrazených pohledávek datum konce období. Úroková sazba (i) znamená úrokovou sazbu z úvěrů, kterými se financuje nebo by se financoval pracovní kapitál – tedy oběžná aktiva (zásoby, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek). [8, str. 502]

Úrokové čerpání marže

S kalkulovaným úrokem souvisí další ukazatel tzv. úrokové čerpání marže (ÚČM), který nám ukazuje, zda odklady plateb příliš nesnižují marži podnikatele, tedy rozdíl mezi prodejní cenou a výrobními či pořizovacími náklady. Aby tento ukazatel měl vypovídací schopnost, měl by se počítat pouze za určitý tržní segment nebo za konkrétního zákazníka.

$$ÚČM = \frac{\text{kalkulovaný úrok}}{\text{tržby} - \text{náklady}^2} \quad (2.8)$$

² Tržby a náklady na prodané zboží, výrobní náklady

Výsledkem tohoto podílu je procento marže, které spotřebují náklady formou úroků z úvěru na financování pohledávek.

Výběr způsobu hodnocení úrovně a efektivnosti pohledávek závisí na rozhodnutí každého podnikatele a na rychlém a jednoznačném výkladu výsledků zainteresovaných pracovníků. [8, str. 503]

2.5 Outsourcing pohledávek

Pojem outsourcing znamená určité vyčlenění ucelené podnikové činnosti a její převedení na externího poskytovatele a to zejména z důvodu úspory nákladů či využití zkušeností specializovaných pracovníků. O outsourcingu byla již zmínka v souvislosti s vymáháním pohledávek. Outsourcingem pohledávek se rozumí komplexní správa podnikových pohledávek prostřednictvím soukromé profesionální agentury či advokátní kanceláře, která na základě smlouvy a určité sjednané provize převezme soubor pohledávek, či jednotlivé pohledávky, které spravuje. Podnik se pak soustřeďuje jen na hlavní obor svého podnikání.[11] Správa pohledávek ve většině případů znamená zabezpečení těchto činností:

- evidenci pohledávek,
- dohled na včasnost úhrad,
- komunikaci s odběrateli,
- preventivní zajištění pohledávek,
- upomínání dlužníků,
- mimosoudní a soudní vymáhání,
- návrhy na konkurzní řízení, přihlašování pohledávek,
- konzultační a poradenskou činnost,
- zjišťování bonity zákazníků apod.

Přínosem outsourcingu pohledávek je jednak zvýšení flexibility v případě, že podnik nemá pro tuto činnost personální zajištění, dále snižuje rizika v podobě počtu pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek a samozřejmě představuje snížení provozních nákladů, ale jen za předpokladu, že služba poskytovatele je levnější než kdyby si podnik tuto činnost zajišťoval sám. Z toho vyplývá, že outsourcing v této podnikové oblasti přichází v úvahu pouze pro střední a větší podniky. [25]

3 ZAJIŠTĚNÍ A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V KONKRÉTNÍ FIRMĚ

Jak již bylo řečeno v úvodu, diplomová práce se zabývá zajištěním a řízením pohledávek v konkrétní firmě, která svým charakterem patří mezi firmy malého a středního podnikání. Cílem práce bude zmapovat způsoby zajištění pohledávek a jejich řízení ve firmě Callidus trading spol. s r.o. a zjistit, zda i v takové firmě mohou být pohledávky efektivně řízeny a tím minimalizován jejich počet po splatnosti či počet nedobytných pohledávek.

3.1 Charakteristika společnosti Callidus trading spol. s r.o.

Společnost Callidus trading, spol. s r.o. (dále jen Callidus trading) patří mezi největší výrobce a dodavatele systémů elektronické ochrany zboží v Evropě. Svou činnost zahájila počátkem roku 1999 a prvotním podnikatelským záměrem byl nákup a prodej zabezpečovacích systémů a následně specializace na výrobu příslušenství k anténním systémům. Hlavním předmětem podnikání v současné době je výroba, instalace a opravy elektronických zařízení. Díky realizaci významných projektů v oblasti vývoje zabezpečovací techniky nabízí firma Callidus trading nejmodernější elektronické systémy ochrany zboží v prodejnách. Jedná se především o systémy pro detekci papírových i pevných etiket, ruční detektory, deaktivátory etiket, pevné i papírové etikety a jiná příslušenství. Dále se firma zabývá vývojem a prodejem kamerových systémů, které pomáhají chránit nejen majetek, ale poskytují přehled o činnosti na pracovištích a v neposlední řadě také důkazní materiály při páchání trestné činnosti. Mezi další nabízené výrobky patří počítačová návštěvnost zákazníků v prodejnách. Na základě požadavků svých zákazníků je firma schopna vyvinout a dodat elektronické zařízení a veškerý software přímo na míru. Díky svým kvalitním výrobkům a službám má firma v současné době více jak 100 odběratelů a je úspěšná nejen v tuzemsku, ale především v zahraničí. Vyváží do více než dvaceti zemí světa, a to jak do zemí EU, tak i do třetích zemí, např. do severní a jižní Ameriky, Austrálie.

Společnost Callidus trading je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě od 1. 3. 1999, sídlí v Ostravě - Muglinově. Statutárními orgány jsou 2 jednatelé, kteří mají každý 50 % obchodní podíl a každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně a v plném rozsahu. Prokurista činí jménem společnosti

všechny právní úkony, k nimž dochází při provozu podniku. Prokurista podepisuje tím způsobem, že k obchodní firmě připojí označení prokurista a svůj podpis.

Úspěšnost firmy naznačuje i výše jejího zisku za poslední tři roky a to i vzhledem k přetrvávající hospodářské recesi. V roce 2010 činil zisk za běžnou činnost 13,7 mil. Kč, za rok 2011 došlo k jeho výraznému nárůstu, a to na 25,1 mil. Kč a za rok 2012 se očekává zisk ve výši kolem 22. mil. Kč. V současné době firma zaměstnává okolo 50 zaměstnanců a jejich počet také každým rokem roste. Pod vedením jednatelů pracují zaměstnanci ve třech odděleních a to v oddělení ekonomiky a provozu, oddělení výroby a oddělení vývoje. Oddělení se dále člení dle charakteru práce na další úseky (viz obr. 3.1).

Firma Callidus trading dle kvantitativních kritérií EU³ patří mezi malé podniky, tzn., že splňuje následující kritéria: počet zaměstnanců do 50, roční obrat do 10 mil. EUR a aktiva do 10 mil. EUR. Naproti tomu dle statistického pojetí Eurostatu se naopak počtem zaměstnanců řadí mezi střední podniky (20 > 100 zaměstnanců).

Tab. 3.1 Vyhodnocení kritérií pro zařazení podniku do klasifikace MSP

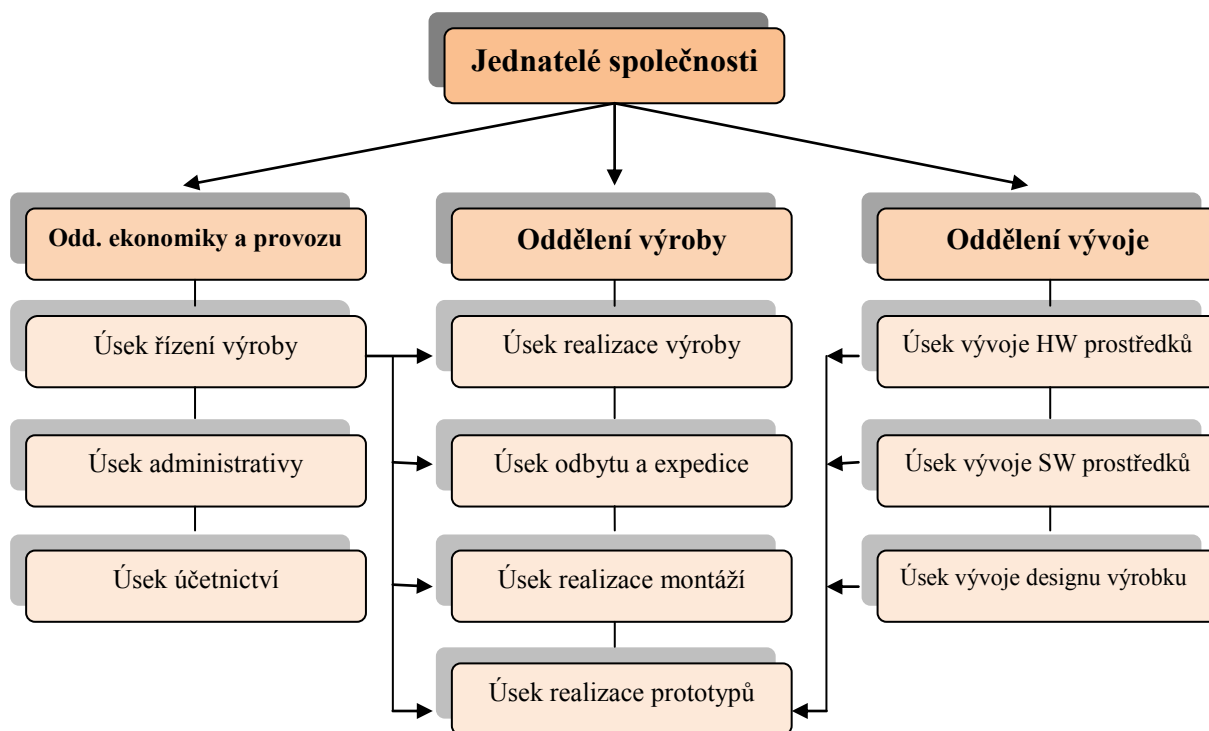
Kritéria klasifikace podniků MSP	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	41	42	50
roční obrat (v tis. Kč)	69 807	86 743	83 740
aktiva (v tis. Kč)	110 013	137 943	152 404
roční obrat (v tis. EUR)	2 760	3 528	3 406
aktiva (v tis. EUR)	4 350	5 611	6 061
roční průměrný kurz EUR/CZK	25,290	24,586	25,143

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy a přílohy k ÚZ

Definovat, do které kategorie podnik s jistotou patří, zda se jedná o malou nebo střední firmu, není jednoduché, zvláště když kritéria dle různých hledisek jsou odlišná. Ale pro účel diplomové práce to není rozhodující. Firma nesplňuje ani z hlediska kategorizace dle EU ani dle Eurostatu kritéria pro definici velkého podniku a odpovídá velikosti firmy, jež má být v této diplomové práci předmětem zkoumání.

³ Viz doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti Callidus trading, spol. s r.o.



Zdroj: Příloha účetní závěrky k 31. 12. 2011 (v roce 2012 nedošlo ke změně)

3.2 Struktura pohledávek ve firmě

Pohledávky ve firmě Callidus trading mají stejný, zásadní význam jako v každé firmě, protože ovlivňují hospodaření firmy, majetkovou a finanční strukturu a tím i její solventnost. Pro analýzu vývoje pohledávek ve firmě bude použito údajů z jejich účetních výkazů, především rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy k účetní závěrce a dalších účetních dat a interních informací o zákaznících, a to za účelem srovnání a sledování vývoje za období let 2010 až 2012.

Také pohledávky ve firmě Callidus trading lze členit a sledovat z různých úhlů pohledu a to vzhledem k jejímu předmětu podnikání, dle teritoria dodávek, dle fakturované měny apod. Nejzákladnější členění však najdeme ve výkazu účetní závěrky, v rozvaze, kde pohledávky tvoří součást oběžného majetku a dělí se na krátkodobé a dlouhodobé.

3.2.1 Rozvahové členění pohledávek

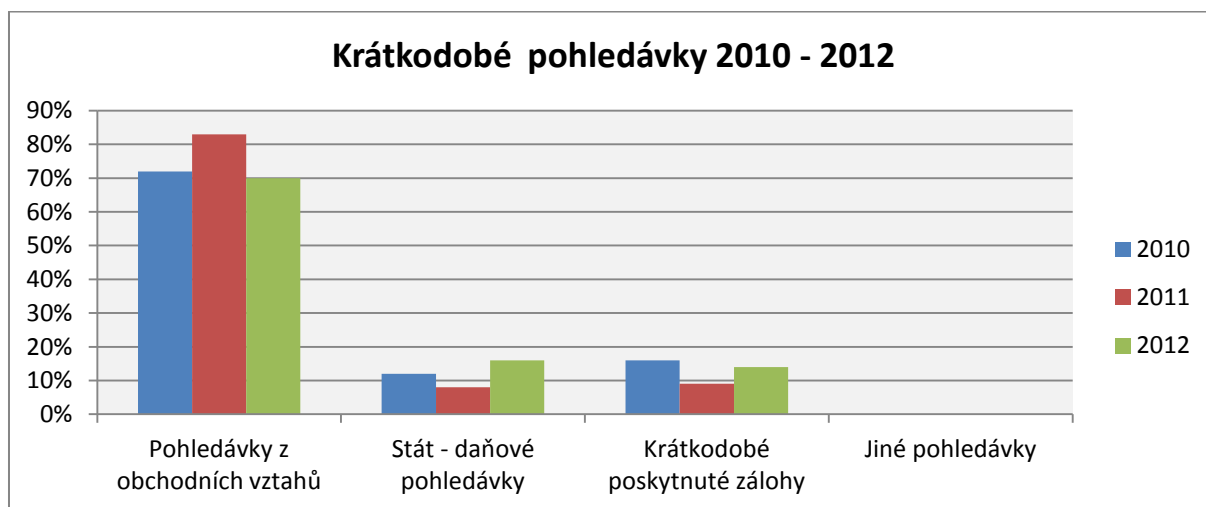
Společnost ani v jednom ze sledovaných období nevykazuje dlouhodobé pohledávky, tedy takové, které by v okamžiku sestavení účetní závěrky měly splatnost delší než 365 dnů. Krátkodobé pohledávky měly následující strukturu a vývoj.

Tab. 3.2 Struktura krátkodobých pohledávek v rozvaze (v tis. Kč) v letech 2010 - 2012

C	OBĚŽNÁ AKTIVA	2010	2011	2012
C.III.	<i>Krátkodobé pohledávky (netto)</i>	<i>14497</i>	<i>20944</i>	<i>16041</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10427	17436	11268
6.	Stát - daňové pohledávky	1821	1722	2591
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2258	1797	2181
9.	Jiné pohledávky	-9	-11	0

Zdroj: účetní výkazy (rozvahy) k 31. 12. 2010, 2011, 2012

Graf 3.1 Struktura krátkodobých pohledávek v rozvaze (v %) v roce 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů (rozvahy)

Krátkodobé pohledávky firmy Callidus trading ve sledovaném období tvoří pouze výše uvedené rozvahové položky (viz tab. 3.2), z nichž pochopitelně největší podíl mají pohledávky z obchodního styku, které k 31. 12. 2010 a 2012 vykazují téměř stejný poměr, okolo 70 % z celkové výše všech krátkodobých pohledávek. V roce 2011 byl poměr těchto pohledávek k celkovým pohledávkám více jak 80 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o stavy pohledávek k rozvahovému dni, může být tento nárůst pohledávek ovlivněn zvýšeným

prodejem v závěru roku. Ostatní vykazované pohledávky - daňové a krátkodobé poskytnuté zálohy, se pohybují každé v poměru k celkovým krátkodobým pohledávkám v uvedených letech maximálně do 16 %.

3.2.2 Členění pohledávek z obchodního styku firmy, analýza odběratelů

Na vývoji pohledávek z obchodních vztahů firmy se velkou měrou podílejí samotní zákazníci. Jelikož firma Callidus trading své výrobky prodává v České republice i v zahraničí, je spektrum jejich zákazníků různorodé. Významné je třídění odběratelů především z těchto hledisek:

- dle způsobu prodeje,
- dle místa plnění,
- dle fakturované měny.

Typy odběratelů dle způsobu prodeje

Firma Callidus trading prodává své výrobky jednak prostřednictvím sítě distributorů a také přímo konečným příjemcům. Jaký je podíl počtu zákazníků na typu odběratele a jak se podílejí tito odběratelé na prodeji v Kč, ukazuje následující tabulka i grafické znázornění.

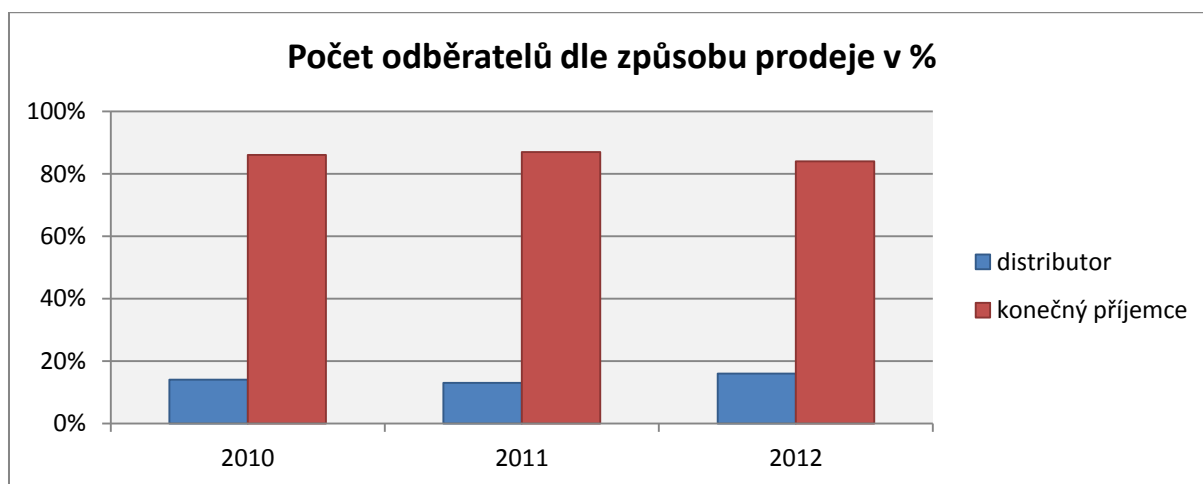
Tab. 3.3 Typy odběratelů dle způsobu prodeje v letech 2010 - 2012

v počtech	distributor	konečný příjemce
2010	20	120
2011	14	93
2012	19	100
počet v %	distributor	konečný příjemce
2010	14 %	86 %
2011	13 %	87 %
2012	16 %	84 %
obrat v tis. Kč	distributor	konečný příjemce
2010	63 042	6 765
2011	80 474	6 269
2012	78 707	5 033

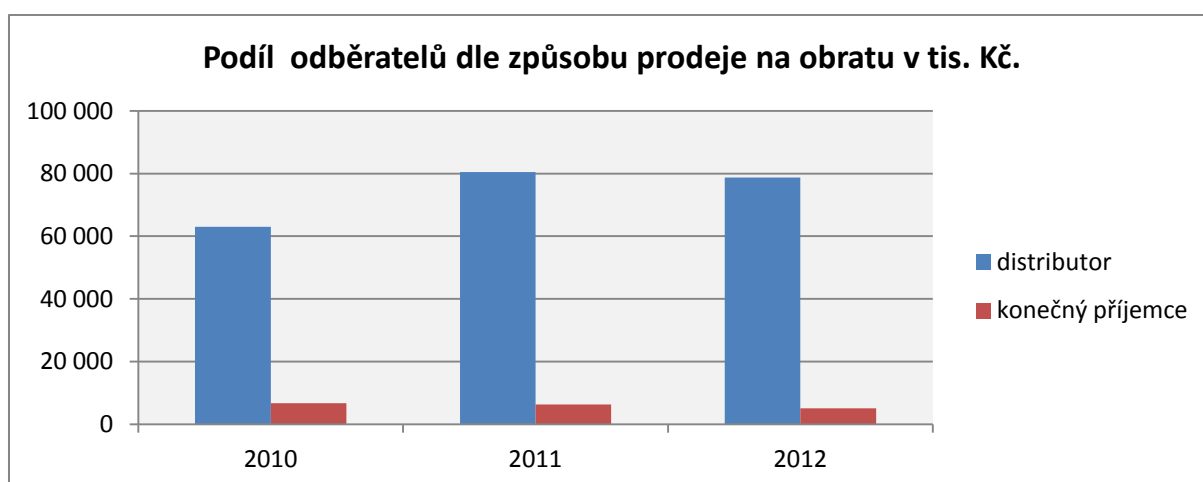
obrat v %	distributor	konečný příjemce
2010	90 %	10 %
2011	93 %	7 %
2012	94 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů firmy

Graf 3.2 Vývoj počtu odběratelů dle způsobu prodeje v % v roce 2010 - 2012



Graf 3.3 Vývoj podílů odběratelů dle způsobu prodeje na obratu v r. 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování grafů z interních podkladů firmy

Z výše uvedených výpočtů a následného grafického zobrazení vyplývá, že ve všech sledovaných letech sice převládá počet odběratelů, u nichž je realizován přímý prodej, ale naopak distributoři se podílejí z největší části na výši tržeb firmy. Je to dáno tím, že distributoři mají perfektně zmapovány podmínky na zahraničních trzích, mají již svůj okruh stálých odběratelů a vědí, které potencionální nové zákazníky s nabídkou výrobků firmy Callidus trading oslovit.

Odběratelé dle místa plnění

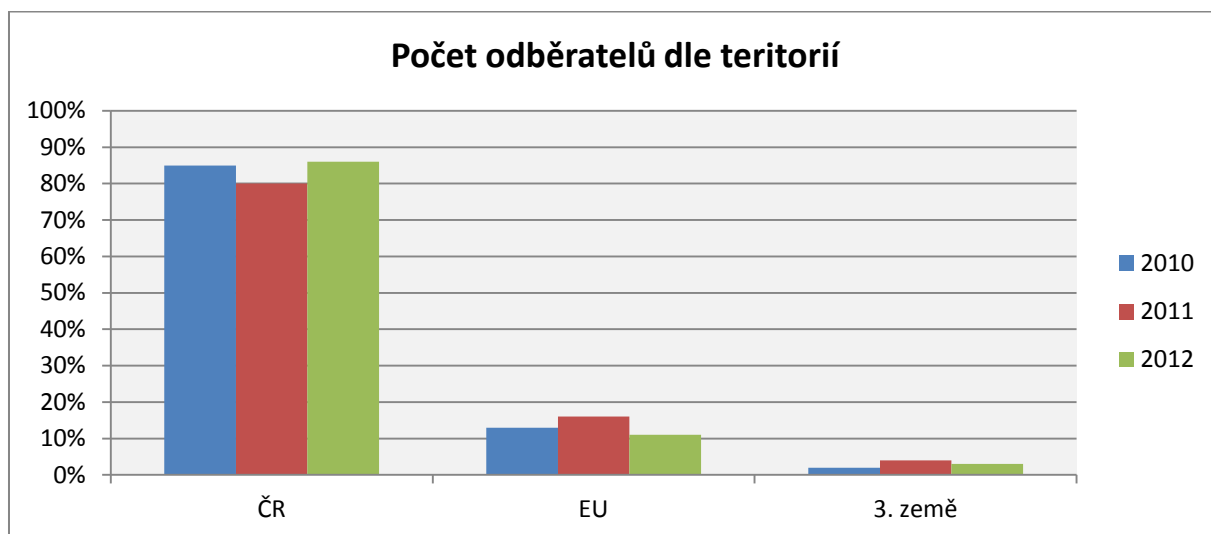
Nejvíce tržeb má firma Callidus trading z dodávek zboží na export. Jak se za poslední tři roky vyvíjel počet zákazníků dle teritorií a jeho podíl na tržbách, vystihuje níže uvedená tabulka a grafické zpracování.

Tab. 3.4 Odběratelé dle místa plnění v letech 2010 - 2012

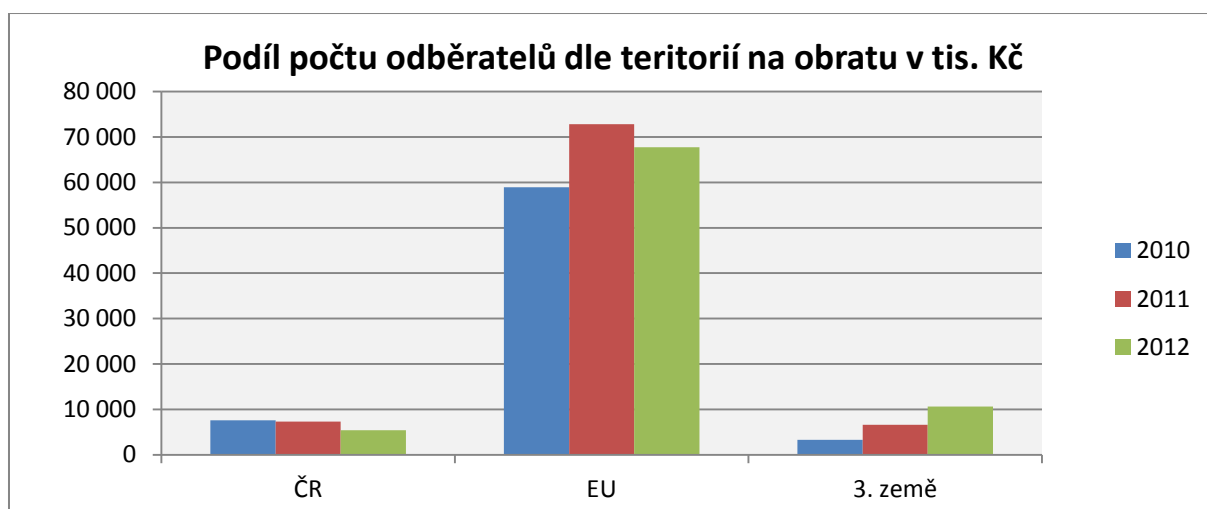
v počtech	ČR	EU	3. země
2010	119	18	3
2011	86	17	4
2012	102	13	4
počet v %	ČR	EU	3. země
2010	85 %	13 %	2 %
2011	80 %	16 %	4 %
2012	86 %	11 %	3 %
obrat v tis. Kč	ČR	EU	3. země
2010	7 591	58 941	3 275
2011	7 335	72 826	6 582
2012	5 389	67 724	10 627
obrat v %	ČR	EU	3. země
2010	11 %	84 %	5 %
2011	8 %	84 %	8 %
2012	6 %	81 %	13 %

Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů firmy

Graf 3.4 Vývoj počtu odběratelů dle teritorií v % v letech 2010 - 2012



Graf 3.5 Vývoj podílů odběratelů dle teritorií na obratu v r. 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování grafů z interních podkladů firmy

Z provedených výpočtů a přehledů o počtu odběratelů dle místa plnění a jejich podílu na tržbách vyplývá zajímavá skutečnost. Stabilně největší počet zákazníků ve všech třech sledovaných letech, a to více jak 80 %, je v České republice, což je způsobeno tzv. prodejem „na drobnou“. Zbýlá část jsou odběratelé v EU a nepatrnou část tvoří zákazníci z 3. země. Navzdory těmto počtům odběratelů získává firma největší tržby právě od zahraničních zákazníků (kolem 90 %) a to opět ve všech třech sledovaných letech a to již díky zmiňovaným znalostem podmínek na zahraničních trzích.

Odběratelé dle fakturované měny

Vzhledem k tomu, že firma Callidus trading své výrobky a služby především vyváží, je pochopitelné, že i vydané faktury budou vystaveny nejen v českých korunách, ale i v cizích měnách, a to v eurech a amerických dolarech. Jak se ve sledovaných letech 2010 - 2012 vyvíjel počet zákazníků v závislosti na druhu měny, a jak se tito zákazníci podíleli na tržbách, ukazuje následující rozbor.

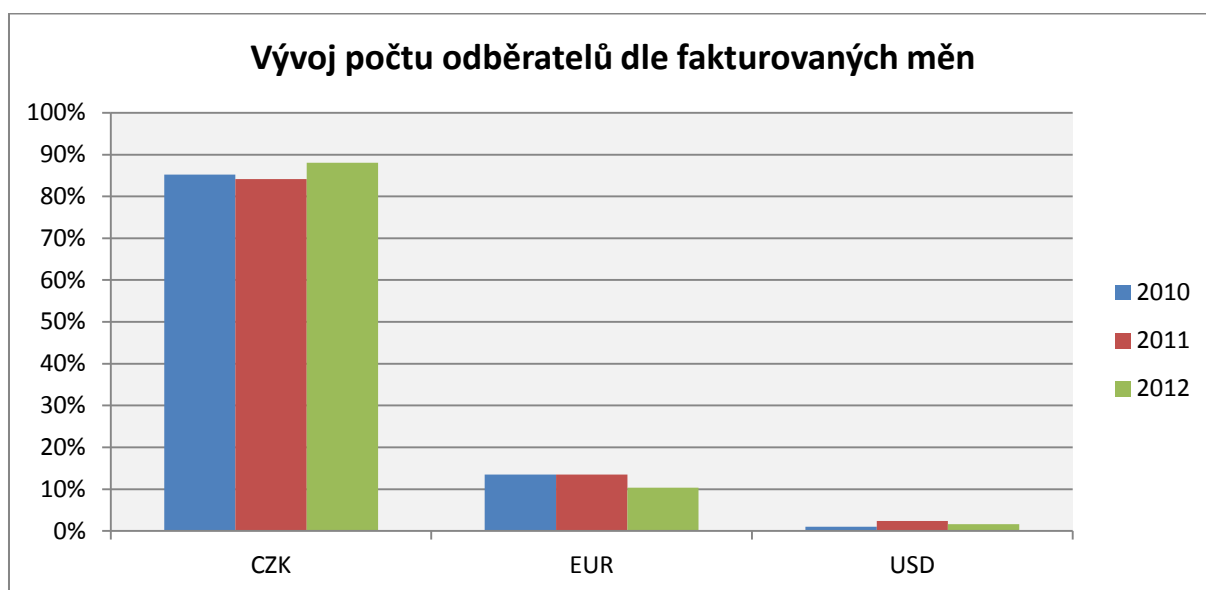
Tab. 3.5 Odběratelé dle fakturované měny v letech 2010 - 2012

v počtech	CZK	EUR	USD
2010	133	21	2
2011	106	17	3
2012	111	13	2
počet v %	CZK	EUR	USD
2010	85 %	14 %	1 %
2011	84 %	14 %	2 %
2012	88 %	10 %	2 %
obrat v tis. Kč	CZK	EUR	USD
2010	8 575	60 227	1 005
2011	8 503	75 966	2 274
2012	6 724	70 005	7 011
obrat v %	CZK	EUR	USD
2010	12 %	87 %	1 %
2011	10 %	88 %	2 %
2012	8 %	84 %	8 %

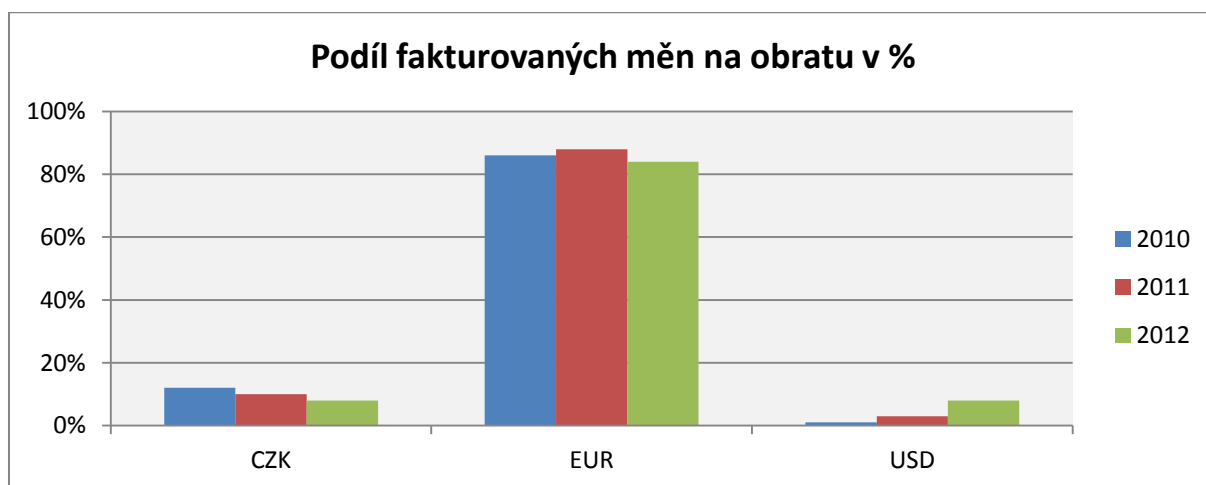
Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů firmy

V celkovém součtu se může zdát, že při rozdělení zákazníků dle měn je jich více než při porovnání z hlediska způsobu prodeje či oblastí prodeje, ale je to dáno tím, že jednomu odběrateli je fakturováno ve více měnách. Členění odběratelů dle fakturované měny víceméně kopíruje členění odběratelů z hlediska teritorií.

Graf 3.6 Vývoj počtu odběratelů dle fakturovaných měn v % v r. 2010 - 2012



Graf 3.7 Vývoj podílů odběratelů dle fakt. měn na obratu v % v r. 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování grafů z interních podkladů firmy

Výpočtová tabulka a grafy ukazují, že firma Callidus trading obchoduje se zákazníky, z nichž více jak 80 procentům z nich je fakturováno v české měně, pak následuje fakturace odběratelům v eurech a dolarech. Situace je téměř stejná ve všech zkoumaných letech, pouze v roce 2012 došlo k nepatrnému poklesu počtu „eurových“ a nárůstu „korunových“ odběratelů.

Co se týká podílu měnových zákazníků na obratu, je situace opačná. Největší obrát ve všech třech sledovaných letech byl tvořen přepočtem z měny EUR, a to nad 80 %, podíl českých korun na obratu měl sestupnou tendenci, naopak rostl podíl měny USD na obratu firmy (z 1 % v roce 2010 na 8 % v roce 2012).

Závěrem můžeme k analýze odběratelů firmy Callidus trading jednoznačně konstatovat, že zde stoprocentně funguje Paretovo pravidlo 80/20. Tzn., že 80 % tržeb je tvořeno 20 % odběrateli, v našem případě při zohlednění počtu odběratelů ze všech různých hledisek.

3.3 Firemní pohledávky z právního pohledu

Vzniku pohledávky předchází v praxi uzavření kontraktu, jeho písemné potvrzení a následné plnění. Ve firmě Callidus trading není přímo určený pracovník – obchodní manažer, který by měl na starosti sjednávání nových zakázek a řízení obchodní politiky. Veškeré tyto činnosti u významných zakázek zastávají sami jednatelé, v případě menších zakázek vyřizuje zakázku provozní referentka.

Smluvní zajištění prodeje

Protože prodej výrobků a poskytování služeb firmy vzhledem k předmětu podnikání není opakující se v pravidelných intervalech, ale nastává dle potřeb zákazníka jednorázově a to např. dodáním a instalací některého ze zabezpečovacích systémů, nebo se jedná o drobný prodej příslušenství, firma se svými zákazníky kupní smlouvy neuzavírá. Prodej a dodání se uskutečňuje jen na základě potvrzených objednávek. Pouze u významných kontraktů, zpravidla s distributory, uzavírá dlouhodobější rámcové kupní smlouvy. Dílčí zakázky jsou opět řešeny pouze potvrzením objednávky. Tato firma si již se svým jedinečným sortimentem a službami svou pozici na trhu vybuchovala a ve většině případů spolupracuje se stálými zákazníky i více jak 10 let. Jejich obchodní vztah je založen na dlouholeté spolupráci a důvěře.

Splatnosti faktur

Právě díky jedinečnosti svého sortimentu a služeb nemá firma Callidus trading žádnou vážnou konkurenci na trhu a proto určování doby splatnosti záleží pouze na jednatelech firmy a to s ohledem na významnost zakázky či zákazníka a na obchodních zvyklostech. Obvyklá poskytovaná splatnost u prodejů na fakturu je 30 dnů od data vystavení faktury, výjimku tvoří pravidelní odběratelé ze Slovenska s dobou splatnosti 60 dnů a nejdelší poskytnutá splatnost byla u zakázky do Brazílie, a to 180 dnů od data vystavení faktury. Takto výjimečná doba splatnosti zohledňuje delší dodací lhůtu za oceán (námořní plavba), zdržení s proclením apod.

Preventivní zajištění pohledávek

Vzhledem k tomu, že firma v podstatě neuzavírá kupní smlouvy se svými odběrateli, využívá jen některé ze základních preventivních zajišťovacích nástrojů pohledávek. Co se týká nových zákazníků – konečných příjemců – dává přednost úhradě na bankovní účet před realizací obchodu, u drobných prodejů preferuje platbu v hotovosti. Při další spolupráci přistupuje firma na prodej na fakturu. V rámci platebních podmínek firma nabízí svým dlouhodobým a osvědčeným zákazníkům možnost poskytnutí slevy procentem z ceny za včasnou platbu (skonto), a to u významných zakázek.

Mezi preventivní zajištění pohledávek v praxi patří běžně také ověřování bonity nového zákazníka. Firma Callidus neprověřuje bonitu nových zákazníků metodami obvyklými pro velké firmy. Vzhledem k charakteru činnosti firmy se jedná totiž většinou o jednorázové, nebo nepravidelně se opakující prodeje, podmíněné právě úhradou před dodávkou. Prověřování platební schopnosti každého nového zákazníka by pro firmu bylo finančně i časově náročné. Pracovnice firmy využívá ale informace z obchodního rejstříku a ověřuje DIČ prostřednictvím internetových stránek. Firma nemá odběratele z výše uvedených důvodů zařazené do bonitních skupin. O ekonomické situaci svých stálých zákazníků mají přehled samotní jednatele, kteří uzavírají zakázky.

Aby firma eliminovala riziko pozdějšího vymáhání pohledávek, upozorňuje s dostatečným předstihem prostřednictvím e-mailové komunikace především zahraniční zákazníky na blížící se termín splatnosti faktury.

V případě, že odběratel nedodrží splatnost faktury a následovat mají další dodávky výrobků či služeb, je mu ze strany vedení firmy razantně naznačeno, že k dalšímu dodání

nedojde, pokud nebude faktura urychleně zaplacená. Na upozornění možného zastavení dodávek dodavatelé většinou reagují okamžitým zaplacením dlužné částky. V ostatních případech firma přistupuje k obvyklým způsobům vymáhání.

Vymáhání pohledávek

Také firma Callidus trading se potýká s pohledávkami po splatnosti, které vymáhá výhradně vlastními silami. Služeb advokátních nebo inkasních agentur zatím nevyužila. Jako první telefonicky kontaktuje neplátcího zákazníka obchodně-provozní referentka s dotazem, zda byla faktura doručena s upozorněním, že faktura je v prodlení s platbou. V případě neúspěšnosti vymožení kontaktuje obchodního partnera telefonicky dále prokurista nebo jednatel. Pokud zákazník nereaguje na telefonickou výzvu, firma nezasílá neplatiči klasickou písemnou upomínku poštou, ale e-mailovou zprávu s přílohou a vyčíslením neuhrazených faktur. Po těchto urgencích dochází v naprosté většině k úhradě pohledávek. V současné době firma vede pouze jedno soudní řízení s neplatičem faktur.

3.4 Firemní pohledávky z účetního a daňového pohledu

Účetnictví a daňovou problematiku vede ve firmě Callidus trading účetní, která je zároveň prokuristou firmy. K vedení účetnictví a získávání podkladů pro daňová přiznání používá účetní software QI 78.22 od firmy Melzer, který je přizpůsoben požadavkům firmy.

Pohledávky v účetnictví

Pohledávky z obchodního styku vedla účetní jednotka do roku 2011, dle účetní osnovy pro podnikatele, na syntetickém účtu 311 s analytickým členěním účtů podle jednotlivých let a dále podle měny, ve které byla faktura zaúčtována. Z důvodu každoročního nárůstu počtu analytických účtů účtuje firma od roku 2012 pohledávky z obchodních vztahů pouze na syntetickém účtu 311 bez dalšího analytického rozlišení. Zaúčtování na účet 311 se provádí automaticky při vystavení faktury, kdy účetní pouze definuje, zda se jedná o výrobky, zboží, či službu tak, aby byl správně přiřazen souvztažný účet z účtové třídy č. 6.

Účetní jednotka oceňuje pohledávky dle zákona o účetnictví při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu pořizovací hodnotou a pohledávky určené k obchodování jsou oceňovány k rozvahovému dni reálnou hodnotou.

Vzhledem k tomu, že firma vystavuje faktury v cizích měnách, používá pro přepočet těchto cizích měn na českou měnu pohyblivý kurz vyhlášený ČNB ke dni uskutečnění účetního případu, tzn. ke dni vystavení faktury.

Opravné položky k pohledávkám

Účetní opravné položky k pohledávkám účetní jednotka nevytváří. Daňově uznatelné, zákonné opravné položky dle zákona o rezervách, tvořila ze všech sledovaných let pouze v roce 2011, a to k nepatrným pohledávkám.

Tab. 3.6 Zákonné opravné položky

Opravné položky (v tis. Kč)	k 1. 1. 2011	Tvorba	Rozpuštění	k 31. 12. 2011
k pohledávkám - § 8c ZoR	0	50	32	18

Zdroj: Příloha účetní závěrky firmy k 31. 12. 2011

3.5 Vyhodnocování stavu pohledávek ve firmě

Vzhledem k tomu, že firma Callidus trading patří mezi podniky MSP, řízením a vyhodnocováním pohledávek se nezabývá speciálně k tomu určený pracovník, ale pouze účetní ve spolupráci s obchodně-provozní referentkou a jednatelem firmy.

3.5.1 Časová analýza pohledávek

Ve firmě je za účelem vyhodnocování prováděna pouze pravidelná časová analýza pohledávek, zpravidla jednou za 14 dní, která poskytuje ucelený přehled o stavu pohledávek do splatnosti a po lhůtě splatnosti v členění dle stanoveného rastrování dní po splatnosti. Účetní software umožňuje stanovit tento počet dnů libovolně a následně vygeneruje časovou

strukturu pohledávek dle zadání, včetně závěrečných rekapitulací. Rozbor o platební morálce zákazníků se stává zároveň podkladem k okamžitému vymáhání. Časová struktura pohledávek má větší vypovídací schopnost, pokud se na pohledávky podíváme z hlediska jejich vývoje (viz tab. 3.7).

Tab. 3.7 Časová struktura pohledávek v letech 2010 - 2012 (vždy k 31.12.)

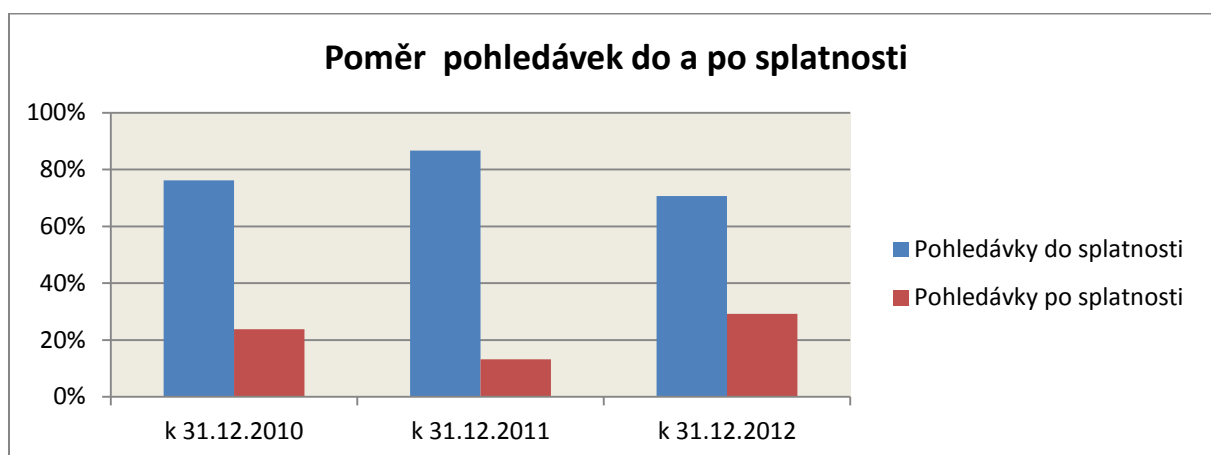
Pohledávky v tis. Kč	k 31. 12. 2010	k 31. 12. 2011	k 31. 12. 2012
<i>Pohledávky do splatnosti</i>	7 948	15 146	7 969
Pohledávky po splatnosti - do 5 dnů	33	72	41
Pohledávky po splatnosti - do 20 dnů	706	95	2 251
Pohledávky po splatnosti - do 30 dnů	299	859	121
Pohledávky po splatnosti - do 60 dnů	335	416	324
Pohledávky po splatnosti - do 180 dnů	858	303	
Pohledávky po splatnosti - nad 180 dnů	248	577	562
<i>Pohledávky po splatnosti</i>	2 479	2 322	3 299
Pohledávky celkem	10 427	17 468	11 268

Pohledávky v %	k 31. 12. 2010	k 31. 12. 2011	k 31. 12. 2012
<i>Pohledávky do splatnosti</i>	76 %	87 %	71 %
<i>Pohledávky po splatnosti</i>	24 %	13 %	29 %
Pohledávky celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování z časových struktur pohledávek firmy

Z provedené analýzy časových struktur pohledávek k rozvahovému dni za sledované období je zřejmé, že k 31. 12. 2011 došlo k výraznému nárůstu celkových pohledávek (po lhůtě i do lhůty splatnosti) a to o více než 50 % oproti roku 2010. Tento stav mohl být ovlivněn i velkými dodávkami v závěru roku. Pohledávky k 31. 12. 2012 byly na stejné úrovni jako v roce 2010. Poměr pohledávek dle intervalů prodlení se v jednotlivých letech liší, avšak stav celkových pohledávek je v celém sledovaném období celkem vyrovnaný. Jaký je poměr pohledávek po termínu splatnosti a do splatnosti znázorňuje níže uvedený graf.

Graf 3.8 Poměr celkových pohledávek do a po splatnosti v % v r. 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování z časových struktur pohledávek firmy

Výše provedená časová analýza pohledávek byla sestavena k rozvahovému dni z celkových pohledávek firmy bez ohledu na fakturovanou měnu, tedy pouze v české měně (pohledávky v cizích měnách byly přepočteny na Kč). Účetní software firmy Callidus trading poskytuje v rámci časové struktury pohledávek i rekapitulaci pohledávek dle časového rozpětí a zároveň dle jednotlivých fakturovaných měn (viz příloha č. 1,2).

Dalším pomocníkem k vyhodnocení pohledávek je provedení výpočtu některých ukazatelů finanční analýzy, konkrétně ukazatelů aktivity, které měří, jak firma hospodaří se svými aktivy. Výsledky těchto ukazatelů nám přesně určí, jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek, rychlost obratu, průměrná poskytnutá doba splatnosti apod. Firma Callidus trading tyto výpočty neprovádí. Jak by tyto výpočty mohly napomoci k efektivnímu řízení pohledávek firmy, napoví níže provedená analýza některých ukazatelů s vyhodnocením za sledované období.

3.5.2 Doba obratu pohledávek a závazků, počet obrátek

Výsledkem doby obratu pohledávek je počet dnů, po které musí podnik čekat na inkaso plateb za již provedené tržby, tedy jedná se o průměrnou skutečnou dobu splatnosti. Pro hodnocení se používá údajů z účtu 311 – Pohledávky z obchodních vztahů (průměrný stav) k průměrným denním tržbám. Doba obratu je počítána vždy k 31. 12. daného roku, podle vzorce (2.3). Hodnoty pohledávek a tržeb jsou uvedeny v tisících Kč.

$$\text{DOP 2010} = \frac{(10427 + 13403) / 2}{68617/360} = 62,51 \text{ dnů}$$

$$\text{DOP 2011} = \frac{(17468 + 10427) / 2}{84962/360} = 59,10 \text{ dnů}$$

$$\text{DOP 2012} = \frac{(11268 + 17468) / 2}{82300/360} = 62,85 \text{ dnů}$$

Jak ukazují výsledky výpočtů doby obratu pohledávek, je průměrná skutečná doba splatnosti, tedy délka poskytnutého odběratelského úvěru, v každém ze sledovaných období v průměru kolem 60 dnů. Tento výsledek je vhodné porovnat s běžně používanou dobou splatnosti firmy. Jaká je však průměrná poskytnutá doba splatnosti odběratelům, bude předmětem rozboru níže.

Doba obratu závazků (DOZ) je průměrná doba odkladu plateb firmy neboli délka provozního úvěru. Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu přijatých (dodavatelských) faktur. Používají se údaje z účtu 321 – Dodavatelé. Porovnání délky odběratelského a dodavatelského úvěru nám poskytuje informaci o tom, zda je firma oproti dodavatelům ve výhodě či nikoliv.

$\text{DOZ} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}}$
--

Zdroj: [13]

(3.1)

$$\text{DOZ 2010} = \frac{(2023 + 1289) / 2}{68617/360} = 8,69 \text{ dnů}$$

$$\text{DOZ 2011} = \frac{(3193 + 2023) / 2}{84962/360} = 11,05 \text{ dnů}$$

$$\text{DOZ 2012} = \frac{(1202 + 3139) / 2}{82300/360} = 9,61 \text{ dnů}$$

Průměrná doba obratu závazků je rovněž počítána vždy k 31. 12. daného roku, hodnoty závazků a tržeb jsou také v tisících Kč. Z výpočtů je zřejmé, že firma Callidus trading hradila ve sledovaných letech své závazky v průměru s desetidenní splatností (po pořízení externích výkonů).

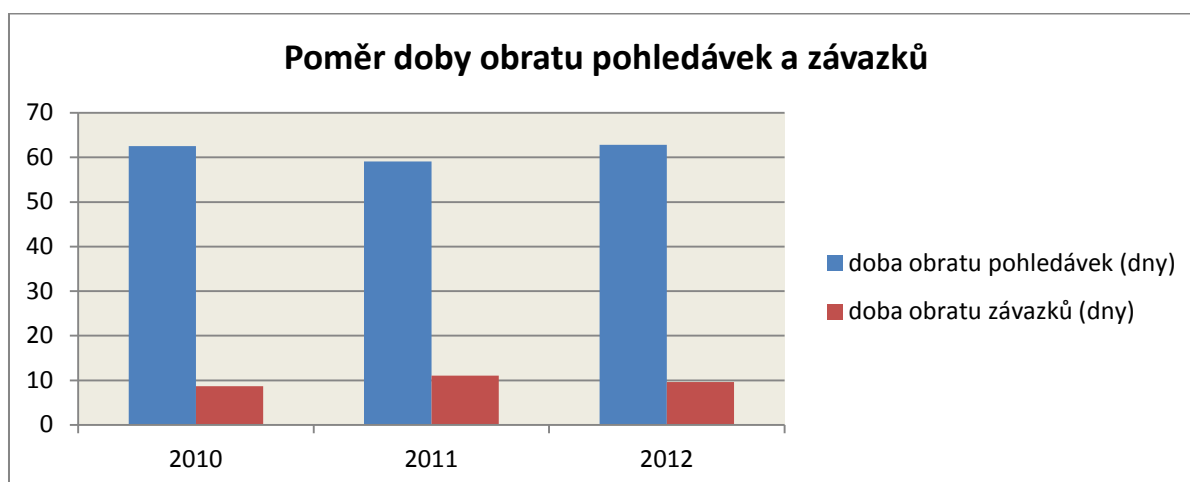
V souvislosti s dobou obratu pohledávek a závazků lze vypočítat i rychlost obratu pohledávek i závazků, která se vypočítá jako podíl období, kterého se týká (zpravidla 1 rok) a DOP nebo DOZ. Výsledkem rychlosti obratu je počet obrátek. Rychlost obratu pohledávek udává, kolikrát za rok jsou pohledávky přeměněny v hotové peníze, rychlost obratu závazků vyjadřuje, kolikrát ročně dojde k cyklu úhrady závazků po pořízení výkonů. Ve firmě Callidus trading se za sledované období 2010 – 2012 pohledávky přeměňovaly na peníze v průměru 6 krát ročně, zatímco k úhradám docházelo průměrně 36,5 krát ročně (viz tab. 3.8.)

Tab. 3.8 Vybraní ukazatelé aktivity

FA - ukazatelé aktivity	2010	2011	2012
doba obratu pohledávek (dny)	62,51	59,10	62,85
doba obratu závazků (dny)	8,69	11,05	9,61
počet obrátek pohledávek	5,76	6,09	5,73
počet obrátek závazků	41,43	32,58	37,46

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy

Graf 3.9 Vývoj ukazatelů obratovosti firmy v letech 2010 – 2012 (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy

Na základě vyhodnocení některých ukazatelů aktivity lze konstatovat, že společnost Callidus trading platila ve sledovaných letech vždy své závazky mnohem dříve, než dostávala zaplacený své pohledávky. Obecně ale platí, že doba obratu závazků by měla být vždy delší než doba obratu pohledávek, a to proto, aby nebyla narušena celková finanční rovnováha firmy. V současné době je v případě velkých firem zatím zcela běžné, že doba úhrady za faktury je delší než běžně poskytovaná doba splatnosti, avšak pro firmy MSP, jako je firma Callidus trading, by mohly nastat v případě zachování výše uvedeného vývoje doby obratu pohledávek a doby obratu závazků finanční problémy. Východiskem je sladění doby obratu pohledávek a závazků, a tím předejít možnému vzniku druhotné platební neschopnosti.

Problémem ukazatele doba obratu pohledávek je ale skutečnost, že se stav pohledávek zjišťuje k jednomu konkrétnímu dni a výše pohledávek v té době může být ovlivněna např. fakturací velké zakázky. Proto je doporučováno vzhledem k jednoduchosti výpočtů, provádět hodnocení tohoto ukazatele častěji, než jen k rozvahovému dni.

3.5.3 Průměrná poskytnutá doba splatnosti

Každá firma svým zákazníkům poskytuje různé termíny splatnosti v souladu se svou obchodní politikou. Nejinak je tomu i ve firmě Callidus trading. Jaká tedy je průměrná poskytnutá doba splatnosti? Vypočítá se podle vzorce (2.5), přičemž se v tomto případě

nevyužívá dat z rozvahy a výsledovky, nýbrž se posuzuje každá vydaná faktura zvlášť. Pro značné množství vydaných faktur v jednotlivých sledovaných letech je nutno použít údajů z firemního informačního systému. Hodnoty faktur ve vzorcích jsou v tisících Kč.

$$\text{PPDS 2010} = \frac{4\,292\,992}{69\,937} = \mathbf{61,38 \text{ dnů}}$$

$$\text{PPDS 2011} = \frac{5\,585\,207}{86\,710} = \mathbf{64,41 \text{ dnů}}$$

$$\text{PPDS 2012} = \frac{5\,026\,010}{83\,027} = \mathbf{60,53 \text{ dnů}}$$

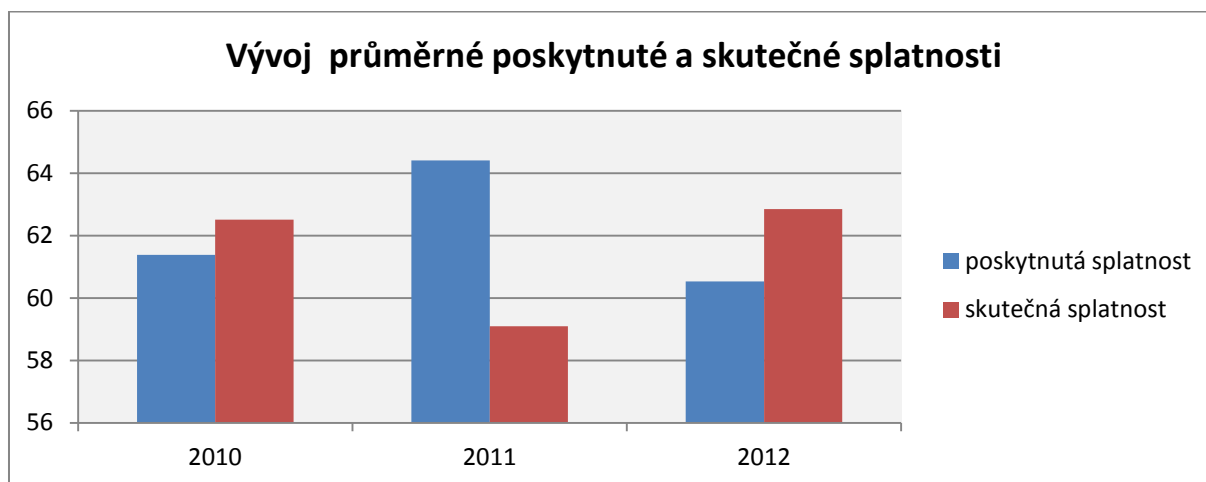
Z výpočtů je patrné, že firma Callidus trading poskytuje splatnost svým obchodním partnerům v průměru mírně nad 60 dnů. Obdobným způsobem (váženým průměrem) lze vypočítat i skutečnou dobu splatnosti – inkasa, ale pro účely srovnání průměrné poskytnuté a průměrné skutečné doby splatnosti nám postačí výše vypočtená doba obratu pohledávek.

Tab. 3.9 Průměrná poskytnutá a skutečná splatnost v letech 2010 – 2012

průměrná splatnost ve dnech	2010	2011	2012
poskytnutá	61,38	64,41	60,53
skutečná	62,51	59,10	62,85
rozdíl	1,13	-5,31	2,32

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů firmy

Graf 3.10 Vývoj průměrné poskytnuté a skutečné splatnosti (ve dnech) v r. 2010 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů firmy

Vývoj průměrné poskytnuté a skutečné splatnosti za sledované období je vyrovnaný, bez velkých výkyvů. V roce 2011 byly pohledávky hrazeny dokonce v průměru 5 dnů před termínem splatnosti faktury.

Údajů o celkové výši pohledávek a počtu vystavených faktur v jednotlivých letech můžeme využít k porovnání (tab. 3.10), v jakém poměru se různé doby splatnosti podílely na výši celkových pohledávek a kolik faktur bylo vystaveno s konkrétní dobou splatnosti.

Tab. 3.10 Poměr výše pohledávek a počet faktur k poskytovaným splatnostem

Celkové pohledávky	2010		2011		2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
dle poskytnuté splatnosti						
platba předem	453	1 %	473	1 %	517	1 %
do 30 dnů	7 620	11 %	7 108	8 %	11 537	14 %
do 60 dnů	56 686	81 %	71 757	83 %	66 714	80 %
do 90 dnů	550	1 %	187	0,2 %	0	0 %
do 120 dnů	2 747	4 %	3 512	4 %	1 125	1 %
180 dnů	1 881	3 %	3 674	4 %	3 134	4 %
Roční objem pohledávek	69 937	100 %	86 710	100 %	83 027	100%

Celkové pohledávky	2010		2011		2012	
dle poskytnuté splatnosti	počet faktur	v %	počet faktur	v %	počet faktur	v %
platba předem	57	7 %	50	6 %	67	14 %
do 30 dnů	293	37 %	324	40 %	285	59 %
do 60 dnů	355	45 %	312	39 %	73	15 %
do 90 dnů	9	1 %	2	0 %	0	0 %
do 120 dnů	67	8 %	108	13 %	48	10 %
180 dnů	8	1 %	9	1 %	6	1 %
Roční objem pohledávek	789	100 %	805	100 %	479	100 %

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů firmy

Předchozími výpočty bylo zjištěno, že průměrná poskytovaná doba splatnosti ve firmě Callidus trading je 60 dnů, což tvoří ve všech sledovaných letech kolem 80 % z celkových ročních pohledávek. Splatnosti faktur do 30 dnů od jejich vystavení se podílejí na celkové výši ročních pohledávek v rozpětí 8 - 14 % a splatnosti faktur nad 90 dnů jsou v poměru k celkovým ročním pohledávkám maximálně do 4 %. Zanedbatelné je 1 % faktur vydaných na předplatu.

Zajímavé je i srovnání počtu vystavených faktur za každý rok. Zatímco v letech 2010 a 2011 byly jejich počty srovnatelné, okolo 800 kusů, tak v roce 2012 jejich počet výrazně klesl, zhruba o 300 ks. V roce 2010 a 2011 bylo vystaveno nejvíce faktur se splatností do 30 a do 60 dnů a jejich poměr na celkovém počtu vystavených faktur v těchto letech byl vyrovnaný. V roce 2012 došlo k poklesu vydaných faktur s termínem splatnosti do 60 dnů a naopak vzrostl počet faktur s termínem splatnosti do 30 dnů, ale dle výše uvedeného rozboru se jednalo o pohledávky v nižší hodnotě.

4 PRAKTICKÁ APLIKACE

Firma Callidus trading patří mezi firmy MSP, proto u ní nelze aplikovat stejné metody zajištění a řízení pohledávek jako u velkých firem. A to jednak s ohledem na počet zaměstnanců a s tím související administrativní a časovou náročnost, a jednak s ohledem na náklady, které by mohly vzniknout v souvislosti s použitím některých metod zajištění pohledávek. Nicméně i přesto bych v některých případech doporučila firmě Callidus trading změnit či doplnit stávající praxi v řízení pohledávek tak, aby byla ještě efektivnější než doposud.

4.1 Oblast preventivního zajištění a vymáhání pohledávek

Firma Callidus trading uskutečňuje prodej svých výrobků a služeb převážně na základě potvrzení objednávky, tzn., že se před uskutečněním dodávky neuzavírá žádná kupní smlouva. Avšak i objednávka, pokud je potvrzena (např. elektronicky), má charakter smluvního vztahu. Samozřejmě se i odběratelé, se kterými firma spolupracuje několik let, mohou stát insolventními. K eliminaci případných sporů vyplývajících z neplnění povinností některé ze smluvních stran navrhuji následující řešení:

1. kupní smlouvu uzavírat vždy v případě významných, předem domluvených zakázek, a to zejména u dodávek do třetích zemí, s uvedením všech podstatných náležitostí, včetně určení, podle práva které země by byl případný spor řešen,
2. vypracovat „*Všeobecné obchodní podmínky společnosti Callidus trading spol. s r.o.*“, které by obecně nahrazovaly kupní smlouvu a na které by byl odkaz v objednávce. Všeobecné podmínky doporučuji zasílat obchodnímu partnerovi současně s akceptací objednávky. Součástí těchto podmínek by měly být zejména:
 - dodací podmínky,
 - platební podmínky,
 - řešení reklamací,
 - doložka vyšší moci,
 - možnost odstoupení,
 - případné řešení sporů, aj.

K preventivnímu zajištění pohledávek patří bezesporu i ověřování bonity nejen nového zákazníka, ale i zákazníka stávajícího, u něhož se začínají projevovat náznaky problémů, např. dochází k prodlení s úhradou faktur. Vzhledem k velikosti společnosti Callidus trading a charakteru jejích prodejů by zjišťování platební schopnosti a morálky prostřednictvím specializovaných agentur bylo finančně náročné. Proto bych v případě nového zákazníka s významnější zakázkou navrhovala, aby firma ověřovala údaje o jeho hospodaření, sledovala jeho postavení na trhu a k tomu účelu využívala informací z různých rejstříků a internetových portálů. Pokud by se však jednalo o zcela nového zahraničního obchodního partnera, především ze třetí země, a objem kontraktu by byl pro firmu velmi podstatný, doporučila bych ověření jeho solventnosti prostřednictvím firmy, která se hodnocením bonity zákazníků zabývá.

Do oblasti preventivního zajištění pohledávek řadíme i správný výběr zajišťovacích instrumentů. Dle provedeného rozboru pohledávek do splatnosti a po splatnosti s využitím časových struktur bylo zjištěno, že objem pohledávek po splatnosti k rozvahovému dni ve sledovaném období 2010 - 2012 byl v průměru 21 % (viz tab. 3.7). Vzhledem k tomu, že se jedná o pětinu z celkových pohledávek, doporučila bych společnosti Callidus trading následující:

1. ve větší míře než dosud využívat zálohových plateb (i částečných), zejména u nových zákazníků, a také u zákazníků, kteří pravidelně hradí své závazky až po termínu splatnosti,
2. poskytovat i nadále a ve větší míře zákazníkům motivační skonta,
3. na fakturách uvádět následující upozornění: *„V případě neuhrazení faktury ve lhůtě splatnosti vám bude účtován úrok z prodlení a přistoupíme k soudnímu vymáhání.“*, (působí psychologicky),
4. 1 x měsíčně vyčíslit úroky z prodlení a předložit jejich výši jednatelům firmy, kteří rozhodnou, zda v rámci dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů bude firma vymáhat úroky z prodlení, či nikoliv. Nárok vystavit penalizační fakturu (úroky z prodlení) má společnost totiž automaticky dle nařízení vlády č. 142/1994 Sb., ale povinnost vystavit tuto fakturu ze zákona neexistuje. Vzhledem k tomu, že firma Callidus trading obchoduje většinou se zahraničím, doporučovala bych výši úroku z prodlení v % zakotvit do „Všeobecných obchodních podmínek“ společnosti v rámci obecných platebních podmínek.

Pokud nastane situace, že firma začne své pohledávky vymáhat, ponechala bych v platnosti stávající postup, který je ve společnosti Callidus trading uplatňován, tedy od telefonického kontaktu až po upozornění prostřednictvím e-mailové zprávy. V případě, že by dlužník nereagoval ani na e-mailovou výzvu, pak bych navrhovala firmě zasílat oficiální upomínku poštou, ale již s daleko důraznějším varováním a upozorněním. V této upomínce musí být zakotvena informace pro dlužníka o veškerých důsledcích vyplývajících z nezaplacení, včetně možnosti uplatnění již zmíněných úroků z prodlení, podání návrhu na konkurzní nebo rozhodčí řízení nebo zapojení firem specializovaných na vymáhání pohledávek a to vše v souladu s Všeobecnými obchodními podmínkami.

Právě řešení sporů mezi dodavatelem a odběratelem prostřednictvím rozhodčího řízení může znamenat cestu k rychlému vymožení pohledávek a to i v zahraničí, zejména v EU. Náklady na řízení před rozhodčím soudem jsou zhruba o 50 % nižší než náklady na řízení před klasickým soudem, je rychlé a proti rozhodnutí rozhodčího soudu se nelze odvolávat. Z těchto důvodů bych navrhovala firmě Callidus trading zahrnout do „Všeobecných obchodních podmínek“ tzv. rozhodčí doložku. Rozhodčí doložka by mohla mít např. toto obecné znění:

„Všechny spory vznikající z plnění konkrétní, vzájemně potvrzené objednávky v souladu s Všeobecnými obchodními podmínkami společnosti Callidus trading spol. s r.o., budou rozhodovány s konečnou platností dle zákona č. 216/1994 Sb. u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho Řádu a Pravidel třemi rozhodci.“

V případě, že dlužník zareaguje na telefonickou či písemnou upomínku ve snaze řešit své dluhy, byť není momentálně schopen je uhradit, doporučuji sepsat s tímto zákazníkem tzv. uznání dluhu (závazku) a dohodu o splátkovém kalendáři.

4.2 Oblast účetnictví a daňová optimalizace pohledávek

V této oblasti bych doporučila firmě Callidus trading více se zabývat opravnými položkami k pohledávkám, a to zejména účetními opravnými položkami. Ve společnosti v letech 2010 - 2012 byla tato problematika zanedbávána, společnost netvořila k žádné pohledávce účetní opravné položky. Pohledávky, jako majetek firmy, nesmí být nadhodnocen.

Čím více se prodlužuje doba, která již uplynula od doby splatnosti pohledávek, tím více ztrácejí pohledávky na své hodnotě.

Účetní opravné položky nejsou u účetních jednotek v oblibě, protože jejich tvorba není daňově účinným nákladem dle zákona o daních z příjmů. Ale na snížení hodnoty pohledávek je nutno reagovat, a to v souladu se zásadou opatrnosti a zásadou věrného zobrazení účetnictví. Tzn., že pokud existuje alespoň minimální šance na úhradu hodnoty pohledávky (snížení hodnoty pohledávky je pouze dočasného charakteru), pak toto snížení je nutné v účetnictví vyjádřit právě tvorbou účetní opravné položky (účetní OP jsou povinné). Pokud pohledávka zanikne, OP se zruší. Výše opravných položek je v praxi obvykle řešena vnitropodnikovou směrnicí.

Z výše popsaných důvodů navrhuji firmě Callidus trading vypracovat „*Vnitřní účetní směrnici ke tvorbě opravných položek k pohledávkám*“. V této směrnici by měla být popsána:

1. tvorba daňově uznatelných opravných položek – podle zákona o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů,
2. tvorba účetních opravných položek – jejich výše by mohla být stanovena například tímto způsobem:
 - *pokud existuje pohledávka, která je po splatnosti více než 12 měsíců, je nutno k ní vytvořit celkovou opravnou položku⁴ ve výši 100 % rozvahové hodnoty,*
 - *pokud existuje pohledávka, která je po splatnosti více než 6 měsíců, ale méně nebo rovna 12 měsícům, je nutno k ní vytvořit celkovou opravnou položku ve výši 50 % její rozvahové hodnoty.*

Společnost Callidus trading evidovala k rozvahovému dni 31. 12. 2012 níže uvedené pohledávky nad 180 dnů po termínu splatnosti. Modelový příklad tvorby opravných položek k těmto problematickým pohledávkám dle navržené směrnice, uvádím u každé z faktur. Všechny řešené pohledávky jsou pohledávkami z obchodních vztahů a společnost Callidus trading nemá vůči těmto svým dlužníkům žádné splatné závazky (§ 2 odst. 4 ZoR) a není s tímto dlužníkem ani osobou spojenou.

⁴ Celková opravná položka = součet účetní a zákonné opravné položky

Tab. 4.1 Přehled faktur po splatnosti nad 180 dnů k 31. 12. 2012

	Pohledávka	Dlužník	Fakturováno	Uhrazeno	Dlužná částka	Splatnost	Prodlení
č.			Kč	Kč	Kč		k 31. 12. 12
1.	FV-2011-1-000077	A	10 788,00	6 179,00	4 609,00	11. 3. 2011	> 12 měs.
2.	FV-2011-1-000226	A	32 400,00	0,00	32 400,00	13. 5. 2011	> 12 měs.
3.	FV-2011-1-000253	A	18 000,00	0,00	18 000,00	7. 5. 2011	> 12 měs.
4.	FV-2010-1-000336	B	160 858,43	3 658,01	157 200,42	23. 7. 2010	> 12 měs.
5.	FV-2010-1-000417	B	346 240,58	0,00	346 240,58	5. 9. 2010	> 12 měs.

Zdroj: vlastní zpracování z interní časové struktury pohledávek firmy k 31. 12. 2012

Budeme uvažovat situaci, že v minulosti nebyla k těmto uvedeným pohledávkám tvořena žádná opravná položka. Tvorba OP k 31. 12. 2012 bude tedy následující:

Ad 1) Pohledávka č. 1 splňuje podmínky tvorby zákonných OP k tzv. **nepatrným pohledávkám**, tj. dle § 8c ZoR, tvořených až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky. Její rozvahová hodnota nepřekročila v okamžiku vzniku částku 30 000 Kč, od konce sjednané lhůty splatnosti uplynulo více jak 12 měsíců a celková hodnota pohledávek za dlužníkem A, k nimž bude firma Callidus trading tvořit opravné položky tohoto typu, taktéž nepřesahuje 30 000 Kč (viz pohledávka č. 3). Bude tedy vytvořena zákonná opravná položka ve výši 100 %, účetní OP tvořena nebude. Zaúčtování v roce 2012:

OP zákonná 100 % 4 609,00 Kč MD 558 D 391

Ad 2) Existence další pohledávky za totožným dlužníkem (A), k nimž budou tvořeny opravné položky jiného typu, není překážkou. Proto k pohledávce č. 2 je možné tvořit zákonnou opravnou položku dle § 8a ZoR. Vzhledem k tomu, že nebylo ohledně této pohledávky zahájeno soudní ani rozhodčí řízení a protože její rozvahová hodnota nepřekročila v okamžiku vzniku částku 200 000 Kč a od splatnosti uplynulo více jak 6 měsíců, je možné k této pohledávce vytvořit zákonnou opravnou položku ve výši 20 % a dle vnitropodnikové směrnice účetní opravnou položku ve výši 80 % (pohledávka je více jak 12 měsíců po splatnosti). Zaúčtování v roce 2012:

OP zákonná 20 % 6 480,00 Kč MD 558 D 391

OP účetní 80 % 25 920,00 Kč MD 559 D 391

Ad 3) Pohledávka č. 3 taktéž splňuje podmínky tvorby zákonných OP k tzv. nepatrným pohledávkám (viz pohledávka č. 1), proto k ní bude vytvořena 100 % zákonná opravná položka, účetní nebude tvořena. Zaúčtování v roce 2012:

OP zákonná 100 %	18 000,00 Kč	MD 558	D 391
-------------------------	---------------------	---------------	--------------

Ad 4) Pohledávka č. 4 za dlužníkem B v době vzniku nepřesáhla rozvahovou hodnotu 200 000 Kč, od splatnosti uplynulo více jak 6 měsíců a nebylo zahájeno soudní ani rozhodčí řízení. Z těchto důvodů lze k pohledávce tvořit zákonnou OP dle § 8a ZoR pouze do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty. Účetní opravnou položku v tomto případě tvoříme dle směrnice ve výši 80 % (pohledávka je po splatnosti více jak 1 rok). Zaúčtování v roce 2012:

OP zákonná 20 %	31 440,08 Kč	MD 558	D 391
------------------------	---------------------	---------------	--------------

OP účetní 80 %	125 760,34 Kč	MD 559	D 391
-----------------------	----------------------	---------------	--------------

Ad 5) Pohledávka č. 5, taktéž za dlužníkem B, přesáhla v době vzniku rozvahovou hodnotu 200 000 Kč, splňuje časový test v podobě 6 měsíců od lhůty splatnosti, ale nebylo ohledně této pohledávky zahájeno soudní ani rozhodčí řízení. Proto tato pohledávka není způsobilá k tvorbě zákonné opravné položky. Dle podmínek vnitropodnikové směrnice vytvoříme k této pohledávce pouze účetní opravnou položku. Zaúčtování v roce 2012:

OP účetní 100 %	346 240,58 Kč	MD 559	D 391
------------------------	----------------------	---------------	--------------

Společnost Callidus trading je povinna vést samostatnou evidenci pohledávek, k nimž je tvořena opravná položka dle § 8c ZoR.

Tvorba zákonných opravných položek, na rozdíl od tvorby účetních opravných položek, není povinná. Je na uvážení samotné účetní jednotky, zda zákonné opravné položky chce tvořit či nikoliv. Tvorba zákonné opravné položky se ale stává nákladem daňově uznatelným podle zákona o rezervách a optimalizuje tak výši základu daně z příjmu.

4.3 Oblast vyhodnocování efektivity řízení pohledávek

Firma Callidus trading pravidelně monitoruje stav svých pohledávek, zpravidla jednou za 14 dní, a to prostřednictvím časové analýzy pohledávek. Zdá se, že toto vyhodnocování pohledávek je v současné době pro firmu dostačující, poskytuje jim základní informace

o pohledávkách v členění do splatnosti a po splatnosti v předem stanovených intervalech a dle jednotlivých odběratelů. Údaje z této časové struktury jsou pro firmu podnětem k jejich vymáhání.

V kapitole 3 jsem názorně popsala, že k jednoduchému vyhodnocení efektivnosti práce s pohledávkami lze využít nejen dat z informačního systému firmy, ale i údajů z účetních výkazů (rozvaha, výsledovka). Velmi zásadní se mi jeví výpočet doby obratu pohledávek a s tím související doba obratu závazků. Z provedených výpočtů těchto vybraných ukazatelů aktivity firmy za léta 2010 - 2012 vyplynulo, že společnost Callidus trading čeká na úhradu svých pohledávek v průměru 60 dní, naopak své závazky hradí s desetidenní splatností. Tím se dostává do značné nevýhody oproti odběratelům. Na základě těchto výsledků by měla firma zvážit např. zkrácení doby splatnosti vydaných faktur, výběr vhodného nebo změnu stávajícího zajišťovacího instrumentu tak, aby se doba obratu pohledávek a závazků vyrovnala, nebo alespoň zkrátila doba obratu pohledávek, a tím se předešlo vzniku druhotné platební neschopnosti.

V oblasti vyhodnocování efektivnosti řízení pohledávek bych doporučila společnosti Callidus trading i přes jejich dobré hospodářské výsledky a s ohledem na velikost firmy a počet zaměstnanců, i nadále provádět pravidelnou časovou analýzu pohledávek, ale v kratším horizontu, např. 1x týdně. Na základě této analýzy musí firma začít neprodleně s vymáháním faktur po splatnosti tak, aby si byl dlužník jasně vědom toho, že nezaplacení faktur není firmě lhostejné. Dále bych navrhovala, např. jednou za čtvrtletí, zjistit dobu obratu pohledávek a závazků a porovnat, zda se jejich doba vyrovnává oproti minulým obdobím. Pokud ne, pak je nezbytné přistoupit k dalším změnám v rámci obchodní politiky firmy.

ZÁVĚR

Pohledávky jsou bezesporu velmi důležitou součástí každého podnikání. Umožňují hladký průběh obchodů a jejich úhrada ovlivňuje ekonomickou činnost firmy. Jsou však s nimi spojena i značná rizika. Velké množství faktur po splatnosti či nedobytné pohledávky negativně ovlivňují cash flow firmy, která pak musí tyto výpadky v příjmech financovat z jiných zdrojů, což může později vést i k finanční tísní společnosti samotné. Z tohoto důvodu většina majitelů firem práci s pohledávkami nepodceňuje. Snaží se využít širokého spektra preventivních opatření a zajišťovacích instrumentů tak, aby pohledávek po lhůtě splatnosti bylo co nejméně. Pokud už dojde na vymáhání pohledávek, usilují o jejich vydobytí buď vlastními silami, nebo prostřednictvím specializovaných agentur.

Cílem mé diplomové práce bylo zmapovat řízení pohledávek ve firmě malého a středního podnikání a zjistit, zda i v malé firmě, kde se pohledávkám oproti velkým firmám věnuje většinou pouze jeden pracovník ve spolupráci s jednatelem firmy, lze pohledávky efektivně řídit.

Praktickou část své diplomové práce zaměřené na zajištění a řízení pohledávek v konkrétní firmě MSP jsem zpracovala s laskavým svolením jednatelů firmy Callidus trading spol. s r.o. Na řízení pohledávek se v této firmě podílí pouze účetní (prokurista), obchodně - provozní referentka a jednatele společnosti. Firma má vypracovaný svůj vnitřní systém řízení pohledávek počínaje evidencí a účtováním pohledávek, přes preventivní zajištění, až po vymáhání pohledávek a vyhodnocování efektivnosti jejich řízení. Na základě výsledků a jejich hodnocení v praktické části by se mohlo zdát, že dosavadní způsob práce s pohledávkami z obchodních vztahů ve společnosti je uspokojivý a dostačující. Ale jisté malé rezervy v práci s pohledávkami zde jsou. Tato skutečnost je dána již zmíněnou velikostí firmy, počtem pracovníků a v neposlední řadě i náklady, které by firma musela vynaložit na prevenci a případné vymáhání pohledávek. Je jasné, že si firma nemůže dovolit „luxus“ v podobě samostatného pracovníka či dokonce oddělení, které by se zabývalo pouze řízením pohledávek, tak jak to funguje ve velkých firmách. Pokud by společnost využila některých z mých návrhů a doporučení, zejména v oblasti smluvního a preventivního zajištění pohledávek, v oblasti práce s pohledávkami v účetnictví či samotném jejich vyhodnocování,

stalo by se řízení pohledávek ve firmě dle mého názoru efektivnější a počet pohledávek po splatnosti by se mohl snížit.

Závěrem mohu v souladu s cílem mé práce konstatovat, že i malá firma, pokud se pečlivě stará o své pohledávky, tzn., že využívá vhodné způsoby jejich zajištění, je důsledná při vymáhání pohledávek, pravidelně je monitoruje a vyhodnocuje a současně neustále sleduje změny legislativy, je schopna své pohledávky řídit efektivně a tím umožnit růst prodeje bez dalších rizik a díky tomu také maximalizovat svůj zisk.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace

- [1] HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. Praha: Linde Praha, 2009. 62 s. ISBN 978-80-7201-758-4.
- [2] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 2009. 112 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [3] DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 220 s. ISBN 80-7357-162-5.
- [4] SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: Problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Praha: C. H. Beck, 2011. 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.
- [5] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky - právně - daňově - účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [6] TPA HORWATH NOTIA AUDIT. *Podvojný účetnictví 2008*. 15. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 216 s. ISBN 978-80-247-2541-3.
- [7] ŠTOHL, Pavel. *Daně 2012: Výklad a praktické příklady*. 2. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2012. 148 s. ISBN 978-80-87314-23-4.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [10] EDWARDS, Burt. *Credit Management Handbook*. 5. vyd. Aldershot: Gower Published Limited, 2004. 563 s. ISBN 0-566085852.

[11] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Prah: Grada Publishing, 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

[12] MERITUM. *Vymáhání pohledávek*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 896 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

[13] MARŠÍKOVÁ, Jolana. *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele: Příručka zejména pro neprávniky*. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2011. 394 s. ISBN 978-80-7201-862-8.

[14] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 152. ISBN 978-80-251-3386-6.

Internetové zdroje

[15] Občanský zákoník. *Businesscenter.cz*. [online]. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcankzak/>

[16] Obchodní zákoník. *Businesscenter.cz*. [online]. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

[17] MOKRÝ, Lukáš. Příručka – obchodní smlouvy v dodavatelských vztazích (1.). *Právo IT*. [online]. 14. 9. 2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/article/prirucka-obchodni-smlouvy-v-dodavatelskych-vztazich-1>

[18] Co je to factoring. *Factoring.cz*. [online]. © 2006 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.factoring.cz/factoring.asp>

[19] Co je forfaiting. *Peníze.cz*. [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/15637-co-je-forfaiting>

[20] K vymáhání pohledávek výkonem rozhodnutí, exekucí nebo v insolvenčním řízení. *Ihned.cz*. [online]. 25. 3. 2009 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-36435440-k-vymahani-pohledavek-vykonem-rozhodnuti-exekuci-nebo-v-insolvencnim-rizeni>

[21] Uspořádání a označování položek rozvahy. *Businesscenter.cz*. [online]. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/priloha1.aspx>

[22] SOUKUPOVÁ, Klára. Odpis pohledávek je možný u prokazatelně nedobytných. *Podnikatel.cz*. [online]. 3. 7. 2008 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>

[23] STROUHAL, Jan. Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. *Účetní kavárna*. [online]. 1. 8. 2008 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3887v5247-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>

[24] STROUHAL, Jan. Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. *Účetní kavárna*. [online]. 1. 7. 2008 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metod/?search_query=

[25] ZIKMUND, Martin. BUSINESSVIZE. *Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu*. [online] 27. 9. 2010 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>

[26] Pohledávky – zánik a postup při vymáhání pohledávek. *BusinessInfo.cz*. [online]. 3. 8. 2009 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-zanik-postup-opu-4602.html>

SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČÚS	český účetní standard
DIČ	daňové identifikační číslo
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu závazků
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
IAS	International Accounting Standards
IČ	identifikační číslo
IFRS	International Financial Reporting Standards
KÚ	kalkulovaný úrok
MSP	malé a střední podnikání
OP	opravné položky
PPDS	průměrná poskytnutá doba splatnosti
PSDS	průměrná skutečná doba splatnosti
ROA	Return on Assets
ROP	rychlost obratu pohledávek
Sb.	sbírky (zákonů)
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
ÚČM	úrokové čerpání marže
ZoR	zákon o rezervách
ZoÚ	zákon o účetnictví

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 26. 4. 2013

.....
Šárka Pivková

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Přehled statutárních orgánů.....	12
Tab. 2.2 Uspořádání položek pohledávek v rozvaze.....	24
Tab. 2.3 Členění odběratelů dle stupně bonity.....	30
Tab. 2.4 Stupeň ohrožení firmy bankrotem dle výsledku Z-skóre.....	31
Tab. 2.5 Hodnocení výsledků Quick Testu	32
Tab. 3.1 Vyhodnocení kritérií pro zařazení podniku do klasifikace MSP	39
Tab. 3.2 Struktura krátkodobých pohledávek v rozvaze (v tis. Kč) v letech 2010 - 2012.....	41
Tab. 3.3 Typy odběratelů dle způsobu prodeje v letech 2010 - 2012	42
Tab. 3.4 Odběratelé dle místa plnění v letech 2010 - 2012.....	44
Tab. 3.5 Odběratelé dle fakturované měny v letech 2010 - 2012	46
Tab. 3.6 Zákonné opravné položky	51
Tab. 3.7 Časová struktura pohledávek v letech 2010 - 2012 (vždy k 31.12.).....	52
Tab. 3.8 Vybraní ukazatelé aktivity	55
Tab. 3.9 Průměrná poskytnutá a skutečná splatnost v letech 2010 – 2012	57
Tab. 3.10 Poměr výše pohledávek a počet faktur k poskytovaným splatnostem.....	58
Tab. 4.1 Přehled faktur po splatnosti nad 180 dnů k 31. 12. 2012.....	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 Struktura krátkodobých pohledávek v rozvaze (v %) v roce 2010 - 2012.....	41
Graf 3.2 Vývoj počtu odběratelů dle způsobu prodeje v % v roce 2010 - 2012	43
Graf 3.3 Vývoj podílů odběratelů dle způsobu prodeje na obratu v r. 2010 - 2012.....	43
Graf 3.4 Vývoj počtu odběratelů dle teritorií v % v letech 2010 - 2012.....	45
Graf 3.5 Vývoj podílů odběratelů dle teritorií na obratu v r. 2010 - 2012	45
Graf 3.6 Vývoj počtu odběratelů dle fakturovaných měn v % v r. 2010 - 2012	47
Graf 3.7 Vývoj podílů odběratelů dle fakt. měn na obratu v % v r. 2010 - 2012	47
Graf 3.8 Poměr celkových pohledávek do a po splatnosti v % v r. 2010 - 2012	53
Graf 3.9 Vývoj ukazatelů obratovosti firmy v letech 2010 – 2012 (ve dnech).....	56
Graf 3.10 Vývoj průměrné poskytnuté a skutečné splatnosti (ve dnech) v r. 2010 – 2012	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Schéma řízení pohledávek	9
Obr. 2.2 Schéma průběhu insolvenčního řízení podnikatelů	19
Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti Callidus trading, spol. s r.o.....	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Časová struktura pohledávek k 31. 12. 2012
Příloha č. 2	Rekapitulace údajů z časových struktur firmy
Příloha č. 3	Vzor upomínky